

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Návrh strategie pro vybranou společnost

Strategy Proposal for a Selected Company

Student: Bc. Sandra Heinzová

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Viktorie Janečková, Ph.D.

Ostrava 2010

Obsah

Obsah	2
1. Úvod.....	5
2. Strategický management	6
2. 1. Pojem strategie.....	6
2. 2. Strategické řízení – pro a proti.....	7
2. 3. Podnikové vize.....	7
2. 4. Poslání podniku	8
2. 5. Strategické cíle.....	9
2. 6. Analýza vnějšího prostředí podniku	9
2. 6. 1. Strategická analýza podle Hittmára	9
2. 6. 2. Analýza oborového okolí podniku.....	10
Sociální segment vnějšího prostředí.....	17
Politický a legislativní segment vnějšího prostředí.....	17
Ekonomický segment vnějšího prostředí.....	18
Technologický segment vnějšího prostředí	18
Ekologický segment vnějšího prostředí.....	19
2. 7. Analýza pouze vnitřního prostředí podniku	19
2. 7. 1. Analýza zdrojů podniku	19
2. 7. 2. Finanční analýza	20
Altmanův model.....	21
Bodovací metoda.....	22
2. 8. Metody hodnotící současně interní vlastnosti podniku a faktory externího prostředí	23
2. 8. 1. SWOT analýza	23
2. 8. 2. Matice BCG	25
2. 8. 3. Matice General Electric (GE).....	27
2. 8. 4. SPACE analýza	28
2. 9. Typologie strategií	31
2. 10. Implementace strategie.....	31
3. Představení organizace.....	32
3. 1. Historie firmy	32

3. 2. Předmět činnosti	33
3. 3. Struktura organizace	34
Management.....	34
Zaměstnanci	34
3. 4. Firemní vize.....	35
3. 5. Poslání společnosti.....	35
3. 6 Cíle	36
3. 7. Současná strategie.....	36
4. Strategická analýza.....	37
4. 1. Metody poznání vnějšího prostředí.....	37
4. 1. 1. PESTE analýza	37
4. 1. 2. Analýza oborového okolí podniku.....	43
4. 2. Analýza vnitřního prostředí podniku	50
4. 2. 1. Analýza zdrojů podniku	50
4. 2. 2. Finanční analýza	52
Altmanův model.....	54
Bodovací metoda.....	54
4. 3. Metody hodnotící současně interní vlastnosti podniku a faktory externího prostředí	55
SWOT analýza	55
Matice BCG	59
Matice General Electric (GE).....	61
SPACE analýza	63
5. Prognóza vývoje podnikatelského prostředí.....	66
6. Návrh strategie	67
6. 1. Strategie pronikání trhu	67
6. 2. Strategie rozvoje služeb	67
6. 3. Strategie rozvoje trhu	68
7. Doporučení pro implementaci	70
7. 1. Strategie pronikání trhu.....	70
7. 2. Strategie rozvoje služeb	72
7. 3. Strategie rozvoje trhu	73
Seznam použité literatury.....	77

Prohlášení o využití výsledků diplomové (bakalářské) práce **Chyba! Záložka není definována.**

Seznam příloh **Chyba! Záložka není definována.**

Přílohy **Chyba! Záložka není definována.**

1. Úvod

Jako téma mé diplomové práce jsem si zvolila strategické řízení. Je obzvláště důležité vědět, a to nejen v období celosvětové ekonomické krize, jakým směrem se v podnikání budeme ubírat. Vrcholový management firem by se měl snažit předpovědět budoucí vývoj podnikatelského prostředí a navrhnout nejvhodnější strategii pro daný podnik. Je zřejmé, že všechny okolnosti odhadnout nedokážeme. Můžeme se však pokusit pomocí analýz a dalších ukazatelů se skutečnému vývoji alespoň přiblížit a zvolenou strategii určit cestu k úspěchu.

Společnosti, které se neustálým změnám dokáží přizpůsobit, přežijí a na trhu se udrží. Naopak nepřizpůsobivé podniky postupně zaniknou.

Kvalitní strategické řízení je však důležité také pro úroveň krátkodobého řízení. Bez dlouhodobé perspektivy je málo efektivní a může vést ke značným škodám.

Rozhodování, která se uskuteční v rámci strategického řízení, významně ovlivňují úspěšnost podnikání. Existují však i další důvody, pro které by mělo být v každé organizaci, která chce dlouhodobě naplňovat své poslání, uplatňováno racionální strategické řízení:¹

- Pokud vychází z dlouhodobých předpovědí vývoje, pomáhá finančně předvídat budoucí příležitosti a problémy. Prodlužuje se čas pro přípravu podniku na řešení zásadních překážek a problémů budoucího vývoje.
- Dává jasné směry a cíle pro budoucnost firmy, pocitu jistoty jejím zaměstnancům. Většina zaměstnanců bude lépe pracovat, když bude vědět, co je od nich očekáváno a kam firma směřuje.
- Pomáhá zvyšovat kvalitu managementu. Řídící pracovníci jsou díky strategickému řízení vedeni k tomu, aby zkvalitňovali svá rozhodování. Pomáhá zlepšovat komunikaci uvnitř organizace, motivaci pracovníků, koordinaci projektů a alokaci zdrojů.

Má práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část. V teoretické naleznete

¹ KEŘKOVSKÝ, M.; VYKYPĚL, O. *Strategické řízení*, 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006. 206 s. ISBN 80-7179-453-8.

pojmy, metodiky a postupy, které jsou potřebné pro praktickou část, kde jsem na základě analýz navrhla strategii pro budoucí vývoj společnosti.

2. Strategický management

Je manažerský proces tvorby a udržení reálné shody mezi cíli a zdroji organizace. Je procesem, pomocí kterého vedení společnosti předvídá změny, které mohou mít vliv na její konkurenční pozici, stanovuje cíle a alokuje zdroje pro reakci na tyto změny. Podnik je nutné vnímat jako otevřený systém, jenž je v neustálé interakci s okolím.²

Cíle jsou stanovovány převážně na základě posouzení současného stavu organizace a jejího předpokládaného vývoje v budoucnu, ale také na základě minulých zkušeností. Je důležité, aby zaměstnanci byli vždy dobře informováni o stanovených cílech, odpovědnosti a pravomoci za jednotlivé cíle, ale také o stávajícím výsledku při jejich dosahování.³

2. 1. Pojem strategie

Tento pojem úzce souvisí s cíli, které podnik sleduje. Obecně lze říci, že cíle jsou žádoucí budoucí stavy, kterých chce firma dosáhnout. Strategie vyjadřuje základní představu o cestě, kterou budou firemní cíle dosaženy.⁴

Osm základních charakteristik strategie a strategických rozhodování dle Johnsona a Scholese⁵

1. Strategie míří do vzdálenější budoucnosti.
2. Strategie má firmě zajistit specifickou konkurenční výhodu.
3. Strategie určuje převážně základní parametry podnikání, soubor služeb a výrobků, trhy, objem výroby apod.
4. Strategie má sledovat dosažení souladu mezi prostředím a aktivitami firmy.
5. Strategie by měla stavět na klíčových schopnostech a zdrojích podniku.

² <http://www.icv.cz/vzdelavani/workshopy/strategicky-management-2-dny> [cit. 2010-04-05].

³ <http://www.zdenekpelousek.cz/management.html> [cit. 2010-04-05].

⁴ KERKOVSKÝ, M.; VYKYPĚL, O. *Strategické řízení*, 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006. 206 s. ISBN 80-7179-453-8.

⁵ JOHNSON, G.; SCHOLES, K. *Exploring Corporate Strategy*. 3rd ed. New York: Prentice Hall, 1993.

6. Strategie má vymezovat základní způsoby zajištění zdrojů, které jsou potřebné pro realizaci dané strategie.
7. Strategie určuje úkoly na taktické a operativní úrovni řízení a to zásadním způsobem.
8. Strategie má zohledňovat také firemní hodnoty, firemní kulturu a očekávání stakeholders, což jsou činitelé mající něco společného s firmou a to vlastníci, zaměstnanci, dodavatelé, zákazníci, konkurenti, orgány státní a místní zprávy, nátlakové skupiny apod.

Na délku časového horizontu strategie neexistuje jednoznačná odpověď. Tento horizont je relativní a je ovlivněn podmínkami a potřebami podniků. Časový horizont by však měl být před formulací strategie řádně vymezen.⁶

2. 2. Strategické řízení – pro a proti

PRO	PROTI
Umožňuje firmám předvídat měnící se podmínky.	Podmínky se mění rychle. Řídící pracovníci zejména dlouhodobě proto nemohou nic plánovat.
Dává jasné směry a cíle budoucí činnosti pro zaměstnance firmy.	Strategické cíle musí být z tohoto důvodu být často formulovány obecně.
Řešení problémů tohoto řízení řídící pracovníci zdokonaluje.	Existují podniky, které jsou úspěšné a efektivní i bez strategického řízení. Nalezneme mnoho jiných důvodů úspěchu a to např. štěstí nebo náhodu.

Tab. 2. 1. Pro a proti strategickému řízení

Pramen: KEŘKOVSKÝ, M.; VYKYPĚL, O. *Strategické řízení*, 2. vyd. Praha, 2006. 206 s. ISBN 80-7179-453-8.

2. 3. Podnikové vize

Pojem vize je odvoz z latinského „visio“, zření. Označuje formulaci perspektivní orientace a hlavních cílů organizace pro dlouhodobý horizont deseti a více let. Má internější charakter než poslání. Načrtává v nejvšeobecnějších a koncepčních pojmech budoucí představu o budoucích postavení a vývoji společnosti. Jsou to myšlenky předbíhající svou dobu a mající motivující charakter. Zachycují a reagují na faktory, které

⁶ KEŘKOVSKÝ, M.; VYKYPĚL, O. *Strategické řízení*, 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006. 206 s. ISBN 80-7179-453-8.

jsou v současné době nejasné a mlhavé, ale v budoucnu budou přímo či nepřímo na podnik působit.⁷

Strategická vize je interním materiálem určeným omezenému počtu pracovníků společnosti. Část podnikové vize se po jejích schválení majiteli nebo vedením podniku převádí do poslání společnosti a to nejčastěji části týkající se okruhu zaměstnanců.⁸

Pokud má vize představovat přitažlivý a smysluplný obraz budoucnosti a má – li vytyčit potřebný směr vývoje, měla by naplňovat následující znaky.⁹ Při její tvorbě je nutné racionalizovat pocity a intuici.¹⁰

- Uskutečnitelnost – obsahuje dosažitelné a reálné cíle,
- obraznost – popisuje budoucnost optimistického zaměření,
- jednoznačnost,
- adresnost,
- flexibilita – reakce na změny by měla být co nejpružnější,
- srozumitelnost.

2. 4. Poslání podniku

Poslání vychází z podnikové vize. Je sice soustředěno na současnost, avšak musí být propojeno s budoucností a tudíž nemůže existovat bez vize a naopak.

Poslání vyjadřuje přání vedení či majitelů podniku, jak by měla být společnost chápána veřejností. Pokud je dobře formulováno, zdůvodňuje oprávněnost existence organizace a prezentuje své provozované aktivity.¹¹

Základní poslání lze vymezit pomocí vztahů veličin „3 C“, které vytváří obecnou představu o činnosti společnosti:¹²

- customer – zákazník, kdo je náš zákazník a jaká má přání,
- competition – konkurence, postavení podniku, reálné možnosti v konkurenčním prostředí,

⁷ LEDNICKÝ, V. *Strategické řízení*. 1. vyd. Ostrava: Repronis Ostrava, 2006. 154 s. ISBN 80-7329-131-2.

⁸ LEDNICKÝ, V. *Strategické řízení*. 1. vyd. Ostrava: Repronis Ostrava, 2006. 154 s. ISBN 80-7329-131-2.

⁹ LEDNICKÝ, V. *Strategické řízení*. 1. vyd. Ostrava: Repronis Ostrava, 2006. 154 s. ISBN 80-7329-131-2.

¹⁰ PLAMÍNEK, J. *Vedení lidí, týmů a firem*, 2. vyd. Grada Publishing, a.s., 2005. 180 s. ISBN 80-247-1092-7.

¹¹ LEDNICKÝ, V. *Strategické řízení*. 1. vyd. Ostrava: Repronis Ostrava, 2006. 154 s. ISBN 80-7329-131-2.

¹² LEDNICKÝ, V. *Strategické řízení*. 1. vyd. Ostrava: Repronis Ostrava, 2006. 154 s. ISBN 80-7329-131-2.

- company – společnost, charakterizuje samotný podnik, zahrnuje výrobky, poskytované služby a technologie.

2. 5. Strategické cíle

V odborné literatuře je doporučováno, aby cíle byly SMART. Písmena akronymu vyjadřují jednotlivé vlastnosti cílů.¹³

- S – „stimulating“, cíle mají stimulovat k dosažení co nejlepších výsledků,
- M – „measurable“, měřitelnost dosažení či nedosažení cílů,
- A – „acceptable“, cíle mají být akceptovatelné ze strany těch, kteří je budou plnit,
- R – „realistic“, cíle musí být dosažitelné, reálné,
- T – „timed“, určené v čase.

2. 6. Analýza vnějšího prostředí podniku

Při své činnosti není podnik izolován. Je obklopen okolím, vnějším prostředím. Tímto okolím rozumíme vše, co je za pomyslnými hranicemi podniku, jako technického a sociálně ekonomického systému, a čím je ovlivňován a co může případně sám ovlivnit. Možnost podniku ovlivňovat okolí je spíše omezená, zatímco vliv okolí na podnik je zpravidla značný. Firma se tedy musí těmto nekontrolovatelným aktivitám přizpůsobovat. Aby byl tento proces snadnější, je třeba provést analýzu jejího okolí. Současně s tímto rozbohem je zapotřebí určit podniková pozitiva a negativa, k čemuž slouží analýza vnitřní situace podniku.¹⁴

2. 6. 1. Strategická analýza podle Hittmára

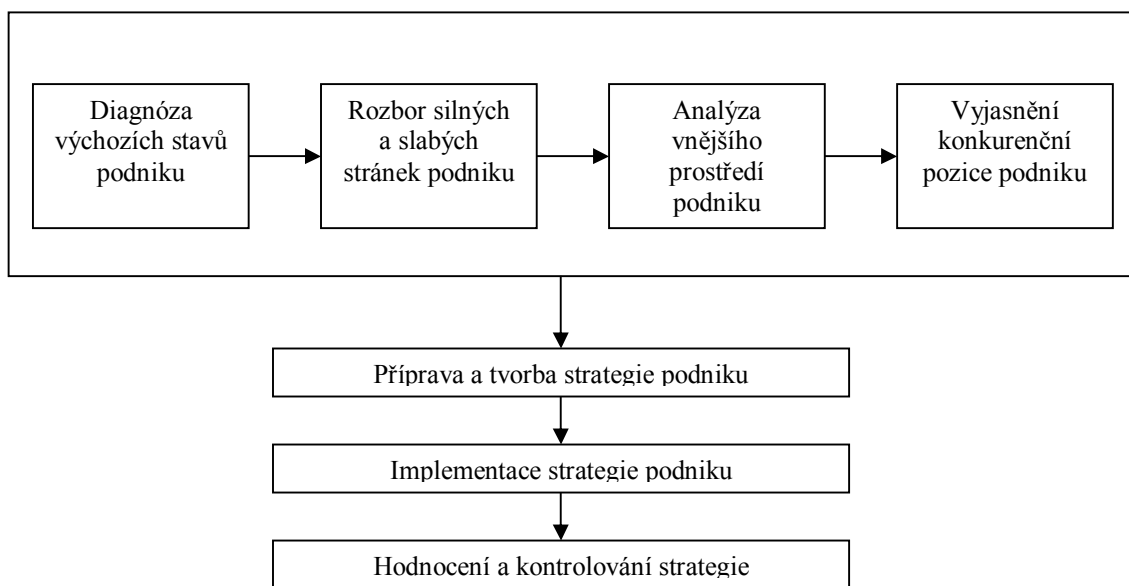
Tvoří jeden myšlenkový celek se zhodnocením výchozího postavení podniku. Diagnóza podnikové pozice představuje kritickou analýzu:¹⁵

- a) Reálné pozice firmy z hlediska dosahovaných podnikatelských výsledků a dalších potencionálních možností, jak uplatnit svou produkci na daném trhu.
- b) Informací o podnikatelském okolí, a to z hlediska konkurence a potencionálních zákazníků, informací o možnostech dalších podnikatelských příležitostí.

¹³ KEŘKOVSKÝ, M.; VYKYPĚL, O. *Strategické řízení*, 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006. 206 s. ISBN 80-7179-453-8.

¹⁴ LEDNICKÝ, V. *Strategické řízení*. 1. vyd. Ostrava: Repronis Ostrava, 2006. 154 s. ISBN 80-7329-131-2.

¹⁵ LEDNICKÝ, V. *Strategické řízení*. 1. vyd. Ostrava: Repronis Ostrava, 2006. 154 s. ISBN 80-7329-131-2.



Obr. 2. 1 Model procesu tvorby podnikové strategie podle Hittmára

Pramen: LEDNICKÝ, V. *Strategické řízení*. 1 .vyd. Ostrava: Repronis Ostrava, 2006. 154 s. ISBN 80-7329-131-2.

Analýza je jedna ze základních součástí strategického řízení. Představuje rozložení určitého komplexu na jeho jednotlivé části. Jejím cílem je odhalit jednotu a zákony diferencovaného celku. Cílem strategické analýzy je identifikovat, rozebrat a ohodnotit veškeré relevantní faktory, o kterých lze předpokládat, že budou mít vliv na konečnou podobu strategie a cílů podniku.¹⁶

2. 6. 2. Analýza oborového okolí podniku

Označovaná také analýzou odvětví. Toto okolí je ovlivňováno hlavně konkurenty, dodavateli a zákazníky. Strategie, cíle a strategická situace podniku jsou výrazně ovlivněny atraktivitou oboru, ve kterém podnik působí.

Sektor zákazníků

V první řadě každou organizaci zajímá, kdo jsou naši zákazníci a jaká mají očekávání a potřeby. Dále se zajímáme také o to, kdo může být naším potenciálním zákazníkem a jaké trendy mohou vést zákazníky ke změnám chování a požadavků.

¹⁶ LEDNICKÝ, V. *Strategické řízení*. 1 .vyd. Ostrava: Repronis Ostrava, 2006. 154 s. ISBN 80-7329-131-2.

Analýza tohoto sektoru je zaměřena na tyto faktory:¹⁷

- identifikace kupujících a aspektů, které ovlivňují jejich rozhodnutí nakupovat,
- demografické faktory vytvářející změny v některých kategoriích zákazníků,
- geografické aspekty a geografické rozmístění daných trhů.

Identifikace kupujících

Třída zákazníků	Faktory ovlivňující jejich rozhodnutí nakupovat		
Spotřebitelé	dostupnost, pohodlí, půjčky	ceny, kvalita, reputace	rozmanitost, záruky
Velkoobchod, maloobchod	konkurenční schopnost výrobku, dostupnost výrobku	rozmanitost (šíře), dodavatelská závislost	uznání spotřebiteli, obrat výrobku, potenciální zisk
Průmysl a instituce	náklady vs. ziskovost, financování	cena, vyhovění normám a zákonům, informace o výrobku	provedení výrobku, technické zabezpečení, servis

Tab. 2. 2. Třídy zákazníků a jejich preference

Pramen: KEŘKOVSKÝ, M.; VYKYPĚL, O. *Strategické řízení*, 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006. 206 s. ISBN 80-7179-453-8.

V závislosti na druhu výrobku tyto faktory vypsané v Tab. 1 mění sílu svého působení. Např. při nákupu zboží dlouhodobé spotřeby budou zákazníka více zajímat náklady na údržbu než samotná cena.

Identifikaci zákazníků a jejich požadavků je třeba věnovat náležitou pozornost. Tím snížíme možnost ztráty zákazníků a vytvoříme možnost nalézt zákazníky nové nebo stávajícím zákazníkům prodat více. Přitom je třeba mít na paměti, že udržet si již existujícího zákazníka je ve většině případů levnější než získat nového.¹⁸

¹⁷ KEŘKOVSKÝ, M.; VYKYPĚL, O. *Strategické řízení*, 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006. 206 s. ISBN 80-7179-453-8.

¹⁸ KEŘKOVSKÝ, M.; VYKYPĚL, O. *Strategické řízení*, 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006. 206 s. ISBN 80-7179-453-8.

Demografické faktory

Tři základní faktory ovlivňující trhy. Podle těchto faktorů se podnik mimo jiné rozhoduje, na kterých trzích bude působit či na jaké trhy rozšíří svou působnost.¹⁹

- Změny v populaci. Pokud na trhu figuruje méně lidí, je také menší primární poptávka po zboží a službách. Mnohé z podniků se proto soustředí na rychle rostoucí trhy v rozvojových zemích.
- Posuny ve věku populace. Ve vyspělých zemích v důsledku lepší zdravotní péče a sociálních podmínek obecně populace stárne.
- Rozložení příjmu populace. Na některých trzích je většina příjmu v rukou úzké skupiny obyvatel, na některých tomu tak není. Pro příklad můžeme uvést zchudnutí střední vrstvy obyvatel. V tomto případě poklesne poptávka po automobilech nižší a střední třídy, ale poptávku po exkluzivních automobilech to nijak neovlivní.

Geografické faktory

Podstatnou okolností, kterou je nutné brát především v úvahu je místo, kde se zákazníci nacházejí. Tato skutečnost má vliv na distribuční systémy a na umístění samotného podniku, což je důležité především v sektoru obchodu. Je nutné zvážit, zda zákazníci budou např. daný obchod navštěvovat, zda doprava nebude komplikovaná či příliš nákladná. Je třeba myslet také na dopravu zaměstnanců a zboží.²⁰

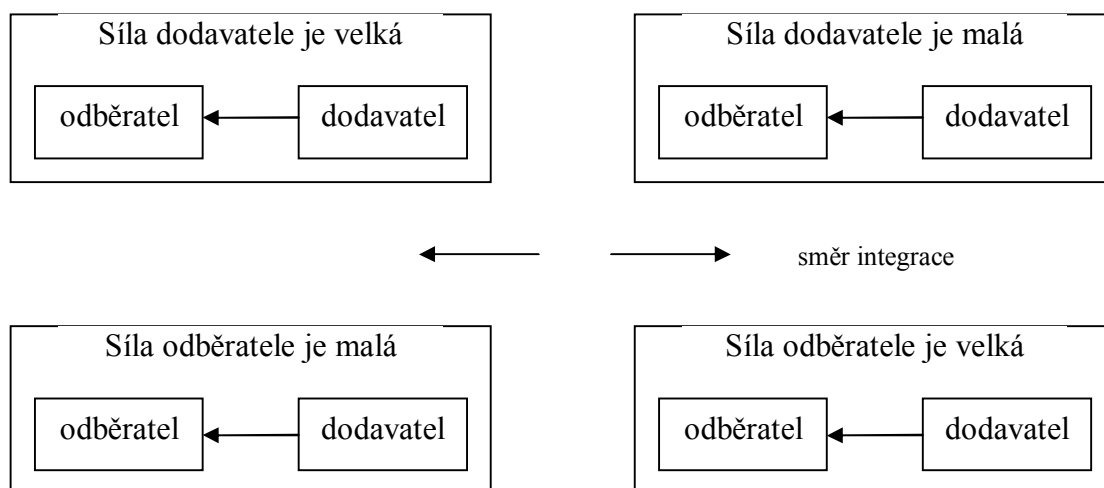
Sektor dodavatelů

Jedná se hlavně o analýzu nákladů a dostupnosti všech vstupů nutných ke stabilitě dodávek a k výrobě. Dostupnost zdrojů a náklady závisí na kvalitě vztahu mezi dodavatelem a konkrétním podnikem. Z hlediska vztahu dodavatel - odběratel je důležitá také pozice odběratele. Síla kupujícího je velká, když odběratelský podnik je velký nebo dokonce monopolní, odběratel představuje významnou část kontraktů dodavatele a odběratel může integrovat zpětně. Odběratelova síla je naopak malá, když se podnik nachází ve vysoce konkurenčním prostředí, náklady na substituci dodávek od dodavatele jsou velké, dodávaný produkt tvoří podstatnou část výstupů dodavatele a dodavatel může vertikálně integrovat dopředu.²¹

¹⁹ KEŘKOVSKÝ, M.; VYKYPĚL, O. *Strategické řízení*, 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006. 206 s. ISBN 80-7179-453-8.

²⁰ KEŘKOVSKÝ, M.; VYKYPĚL, O. *Strategické řízení*, 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006. 206 s. ISBN 80-7179-453-8.

²¹ KEŘKOVSKÝ, M.; VYKYPĚL, O. *Strategické řízení*, 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006. 206 s. ISBN 80-7179-453-8.



Obr. 2. 3 Vliv směru integrace na vztahy dodavatel – odběratel

Pramen: KEŘKOVSKÝ, M.; VYKYPĚL, O. *Strategické řízení*, 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006. 206 s. ISBN 80-7179-453-8.

Je nutné analyzovat také následující aspekty, které musí být posouzeny také z hlediska času. Pokud dodávka nedorazí včas (just in time), strategie může být narušena.²²

- Dostupnost a náklady na materiál a polotovary.
- Dostupnost a náklady na kapitál (pořízení peněz).
- Dostupnost a náklady na energii.
- Dostupnost a náklady pracovní síly.

Moderní přístupy organizace nákupních činností²³

- *Single sourcing* – podnik omezuje počet svých dodavatelů na základě partnerství s dodavatelem v rámci hodnototvorného řetězce.
- Princip výrobního *partnerství* – oboustranně transparentní partnerství mezi dodavatelem a výrobcem. Spolupráce je dlouhodobá a permanentní. V ideálním případě by měla začít už v raných fázích vývoje výrobku. Dodavatele je třeba vybírat nejen dle cenové relace, ale spíše podle jeho schopnosti dlouhodobě přijmout odpovědnost v pyramidě dodavatelů a vyrábět v optimální kvalitě.

²² KEŘKOVSKÝ, M.; VYKYPĚL, O. *Strategické řízení*, 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006. 206 s. ISBN 80-7179-453-8.

²³ KEŘKOVSKÝ, M.; VYKYPĚL, O. *Strategické řízení*, 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006. 206 s. ISBN 80-7179-453-8.

Sektor konkurentů

Při jeho analýze hledáme odpovědi na tyto otázky:²⁴

- Jaká je v současnosti pozice podniku vůči konkurentům? Měříme ekonomické i jiné ukazatele (např. image firmy).
- Jak se naše konkurence vyvíjí a mění?
- V jaké fázi životních cyklů jsou rozhodující výrobky našeho odvětví?
- Jaká je rentabilita odvětví vůči odvětvím srovnatelným?
- Vstupují na trh noví konkurenti? Opouštějí naši rivalové obor?

Bariéry vstupu a výstupu podle Portera

*Bariéry vstupu*²⁵

- Diferenciace výrobků – náklady na získání zákazníků mohou být příliš vysoké, jelikož loajalita zákazníku k zavedené značce bývá taktéž vysoká.
- Rozsah produkce – náklady na výrobu, reklamu, distribuci, vědecko – technický rozvoj se mění s objemem produkce. Objem produkce by měl být stanoven tak, aby podnik maximálně využíval úspor z rozsahu. Nová firma musí většinou počítat s přibližně stejným objemem produkce jako má konkurence. V opačném případě musí podnik vstupující do oboru počítat s vyššími jednotkovými náklady.
- Distribuční kanály – vstup do oboru může být pro nový podnik riskantní nebo velmi nákladný, pokud stávající firmy mají silný vliv nebo dokonce vlastní hlavní distribuční kanály.
- Absolutní výhody v celkových nákladech – výhody umožňující dosáhnout oproti konkurentům nižších nákladů. Pro příklad můžeme uvést úspory z rozsahu, specifické technologie, vysoce kvalifikovanou pracovní sílu nebo know – how.
- Možná reakce současných podniků na vstup nového konkurenta.

²⁴ KEŘKOVSKÝ, M.; VYKYPĚL, O. *Strategické řízení*, 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006. 206 s. ISBN 80-7179-453-8.

²⁵ KEŘKOVSKÝ, M.; VYKYPĚL, O. *Strategické řízení*, 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006. 206 s. ISBN 80-7179-453-8.

Bariéry výstupu²⁶

- Zvyky a stereotypy řídicích pracovníků - .ti jsou spjati s daným oborem, ve kterém dosáhli vysokého stupně expertizy. Nedovedou si zánik podniku nebo působení v jiném oboru představit.
- Utopení peněz ve výrobních prostředcích – pokud má podnik investováno příliš mnoho peněz do výrobních prostředků použitelných pouze pro stávající výrobu, výstup z oboru je značně ztížen.
- Vysoké přímé náklady na výstup – jedná se například o náklady na likvidaci výrobních kapacit, náklady na uvolnění pracovní síly (odstupné), vypořádání závazků a navození ekologicky přijatelného stavu.

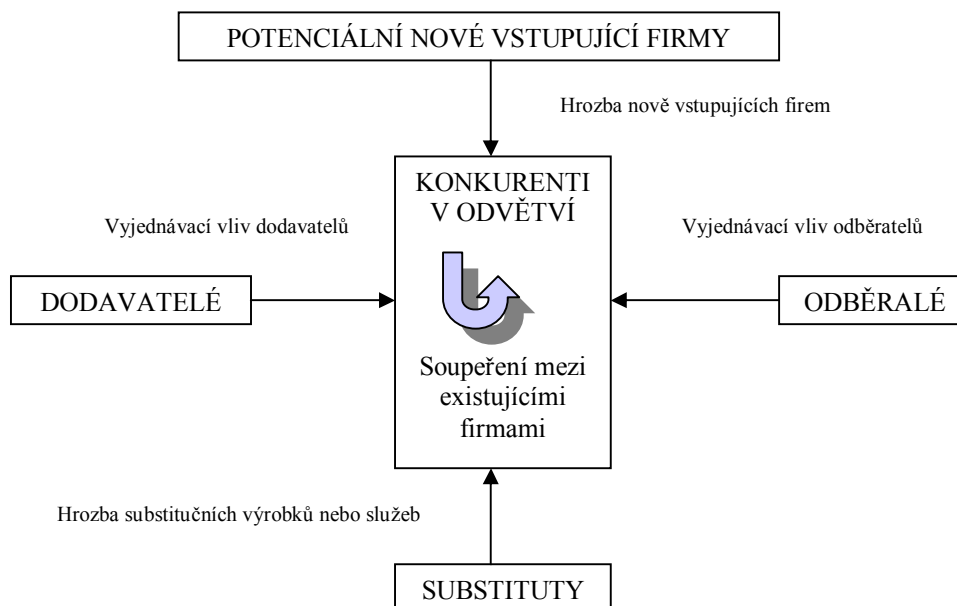
Porterovo schéma konkurenčních sil

Odvětví chápeme jako skupinu podniků nabízející služby či výrobky, které jsou blízkými substituty a zásobují stejnou skupinu zákazníků. Podle Portera je odvětví skupinou firem produkujících produkty, které jsou úzce zaměnitelné. Konkurenční síly popisuje Porterovo schéma konkurenčních sil:²⁷

- a) soupeření mezi existující konkurencí,
- b) vstup nových konkurentů,
- c) hrozba nových produktů, které nahradí dosavadní substituty,
- d) dohadovací schopnosti kupujících,
- e) dohadovací schopnosti dodavatelů.

²⁶ KEŘKOVSKÝ, M.; VYKYPĚL, O. *Strategické řízení*, 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006. 206 s. ISBN 80-7179-453-8.

²⁷ LEDNICKÝ, V. *Strategické řízení*. 1. vyd. Ostrava: Repronis Ostrava, 2006. 154 s. ISBN 80-7329-131-2.



Obr. 2. 4. Hybné síly konkurence v odvětví, které rozhodují o výnosnosti odvětví dle Portera

Pramen: LEDNICKÝ, V. *Strategické řízení*. 1 .vyd. Ostrava: Repronis Ostrava, 2006. 154 s. ISBN 80-7329-131-2.

2. 6. 3. PESTE analýza

K ohodnocení vnějších faktorů lokálního až globálního prostředí můžeme použít jednoduchou, ale efektivní PEST analýzu. Jejím smyslem je dle Hrona, Tiché a Dostála formulovat odpovědi na tyto otázky:²⁸

- Které z faktorů vnějšího prostředí mají vliv na organizaci?
- Jaké jsou možné účinky těchto faktorů na činnost organizace?
- Které z faktorů ovlivňujících chování organizace budou nejdůležitější v blízké budoucnosti?

Písmena prezentují zájmové oblasti okolí organizace:

- P** – politický segment,
- E** – ekonomický segment,
- S** – sociální segment,
- T** – technologický segment.²⁹

Velmi často je s ohledem na význam zákonů analyzován také legislativní segment, takže vnější analýza je poté vyjádřena zkratkou **SLEPT** analýza. Pokud s ohledem na

²⁸ LEDNICKÝ, V. *Strategické řízení*. 1 .vyd. Ostrava: Repronis Ostrava, 2006. 154 s. ISBN 80-7329-131-2.

²⁹ LEDNICKÝ, V. *Strategické řízení*. 1 .vyd. Ostrava: Repronis Ostrava, 2006. 154 s. ISBN 80-7329-131-2.

ekologický faktor přidáme do analýzy vnějšího prostředí i segment životního prostředí, hovoříme o **PESTE** nebo **SLEPTE** analýze.³⁰

Sociální segment vnějšího prostředí

Je komplexem velkého množství prvků, které určují chování skupin i jednotlivců. Jejich obsah má podobu postojů, zvyků, vztahů, životní filosofie a zájmů. Pro podnik je nutné tyto činnosti respektovat a dosáhnout kompromisu mezi ekonomickou racionalitou a sociální odpovědností podniku. Jednotlivé prvky tohoto prostředí vytváří hrozby (boj proti kouření, vegetariánství apod.), ale také příležitosti podnikání.³¹

Politický a legislativní segment vnějšího prostředí

Jedná se o souhrn vlivů, jejichž výrazem jsou mocenské zájmy soustředěné do politických stran a vlády. Vyjádřeny jsou legislativou. Neméně významná je i úloha institucí komunální politiky. Politický segment se za obvyklých podmínek prosazuje hlavně prostřednictvím práva, které společně s jeho instituty vytváří rámec skoro pro všechny podnikové činnosti. Pomocí zákonů a vyhlášek stát definuje bariéry a možnosti podnikání. Právní úpravy však nemohou postihnout veškeré situace, které mohou nastat. Proto je třeba uplatňovat také etická kritéria.³² Legislativní opatření podnik však nejen omezují, ale také chrání a to např. před nekalou konkurencí.³³

³⁰ LEDNICKÝ, V. *Strategické řízení*. 1. vyd. Ostrava: Repronis Ostrava, 2006. 154 s. ISBN 80-7329-131-2.

³¹ KEŘKOVSKÝ, M.; VYKYPĚL, O. *Strategické řízení*, 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006. 206 s. ISBN 80-7179-453-8.

³² KEŘKOVSKÝ, M.; VYKYPĚL, O. *Strategické řízení*, 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006. 206 s. ISBN 80-7179-453-8.

³³ HAVLÍČEK, K.; KAŠÍK, M. *Marketingové řízení malých a středních podniků*, 1. vyd. Management Press, NT Publishing, s.r.o., 2005. 171 s. ISBN 80-7261-120-8.

Ekonomický segment vnějšího prostředí

Ve své činnosti je organizace v podstatné míře ovlivněna celkovou hospodářskou situací země a dynamikou. Jedná především o tyto faktory:³⁴

- daňová zátěž organizace,
- cena a dostupnost výrobních zdrojů,
- měnový a devizový vývoj,
- hospodářský růst,
- chování dodavatelů, odběratelů a finančních institucí.

Velmi často se tento segment vyjadřuje bilancí zahraničního obchodu, velikostí hrubého domácího produktu přepočteného na jednoho obyvatele a jeho vývojovým trendem a hodnotou inflace. Tyto ukazatele umožňují základní orientaci a představu o vývoji hospodářství.³⁵

Technologický segment vnějšího prostředí

Stimulem a zdrojem technického a technologického pokroku jsou změny technologie a samotné technologické okolí, které nám umožní dosáhnout lepších hospodářských výsledků a zvyšovat konkurenční schopnost organizace. Nové technologické a výrobní inovace a vědecké poznatky však jsou pro podniky nejen příležitostí, ale také hrozbou. Nástup nových produktů zkracuje životnost původních produktů a snižuje možnost jejich dalšího uplatnění. Stinnou stránkou změn technologického okolí je např. vznik sociálních problémů a negativní vliv na životní prostředí.³⁶

³⁴ KEŘKOVSKÝ, M.; VYKYPĚL, O. *Strategické řízení*, 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006. 206 s. ISBN 80-7179-453-8.

³⁵ KEŘKOVSKÝ, M.; VYKYPĚL, O. *Strategické řízení*, 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006. 206 s. ISBN 80-7179-453-8.

³⁶ KEŘKOVSKÝ, M.; VYKYPĚL, O. *Strategické řízení*, 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006. 206 s. ISBN 80-7179-453-8.

Ekologický segment vnějšího prostředí

Faktor ekologie musí podnik respektovat stále intenzivněji. Tato skutečnost vytváří mnoho bariér a to hlavně v podobě ekonomické zátěže, která je způsobena ekologizací produkčních činností. Dává však podnikům také možnost rozvoje v oblastech jako je recyklace výrobků i odpadu a výroba ekologicky nezávadných produktů. Takový podnik získává dobrou pověst.³⁷

2. 7. Analýza pouze vnitřního prostředí podniku

Úspěšnost strategie závisí nejen na zohlednění podmínek vnějšího prostředí, ale také na vnitřních silách a schopnosti minimalizovat slabosti.

2. 7. 1. Analýza zdrojů podniku

Je výchozím krokem strategické interní analýzy. Na jejím základě je možno vytvořit základní obraz o současném stavu organizace a naznačit možnosti do budoucna. Je důležité posoudit zdroje, které obsahují konkurenční výhodu, tedy zdroje nenapodobitelné a jedinečné. Cílem této analýzy je odhalit slabé a silné stránky podniku ve srovnání s konkurencí.

Členění zdrojů³⁸

- *Hmotné zdroje* – naturální a finanční zdroje. Jsou nejsnáze identifikovatelné, jelikož máme dost informací o jejich stavu a struktuře. Naturální zdroje zahrnují stroje, pozemky, sklady, budovy, suroviny, energie, výrobní a provozní zařízení atd. V případě finančních zdrojů nás zajímají informace o jejich struktuře, tocích, vývoji atd.
- *Nehmotné zdroje*. Jsou obtížněji identifikovatelné. Jejich hodnocení současného a budoucího stavu je tedy těžké. Patří zde technologické zdroje (vědomosti, licence, patenty), jméno a pověst podniku atd.
- *Lidské zdroje* – hmotná a nehmotná složka. Hmotná složka zahrnuje počet lidí, věkovou a kvalifikační strukturu. Nehmotná pak poznatky, zkušenosti, dovednosti, zručnost, rozumové a rozhodovací schopnosti.

³⁷ KEŘKOVSKÝ, M.; VYKYPĚL, O. *Strategické řízení*, 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006. 206 s. ISBN 80-7179-453-8.

³⁸ LEDNICKÝ, V. *Strategické řízení*. 1. vyd. Ostrava: Repronis Ostrava, 2006. 154 s. ISBN 80-7329-131-2.

2. 7. 2. Finanční analýza

Prvním krokem před jakýmkoliv rozhodnutím o dalším osudu organizace by měla být finanční analýza.³⁹ Právě ta je totiž rozbořením stavu a vývoje financí podniku a to převážně podle údajů získaných z účetních výkazů. Především slouží pro posouzení finanční důvěryhodnosti společnosti a to z hlediska investorů a věřitelů, ale také k posouzení spolehlivosti financí organizace.⁴⁰

Finanční analýza lze z časového hlediska dělit do tří kategorií:⁴¹

- a) zkoumání současné situace,
- b) zkoumání současnosti a minulosti, tzv. analýza ex post,
- c) zkoumání současnosti minulosti a odhad budoucnosti, v případě budoucího odhadu se jedná o analýzu ex ante.

Je také nejčastěji používaným postupem hodnocení výsledků podniku, jelikož umožňuje:⁴²

- Stanovit exponovanost podniku ve vztahu k poklesu příjmů.
- Určit stupeň naplňování strategických cílů.
- Vymezit pozici podniku v rámci odvětví.
- Posoudit schopnost společnosti reagovat na nepředvídané změny v prostředí.
- Odhadnout budoucí růstový potenciál podniku a schopnost získávat cizí zdroje.
- Předpovídat riziko bankrotu.

Finanční situace má na životaschopnost organizace zásadní vliv, jelikož finanční ukazatele jsou častým měřítkem úspěšnosti realizované strategie. Mezi zájmové skupiny na výsledcích finanční analýzy patří management, vlastníci, banky, obchodní věřitelé, držitelé úvěrových cenných papírů, odběratelé, státní orgány, konkurence, zaměstnanci, obchodníci s cennými papíry, potencionální investoři, ostatní uživatelé a veřejnost obecně.

³⁹ SMEJKAL, V.; RAIS, K. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 3. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. 360 s. ISBN 978-80-247-3051-6.

⁴⁰ GRUNWALD, R. *Analýza finanční důvěryhodnosti podniku*, 1. vyd. Praha: Ekopress, s.r.o., 2001. 76 s. ISBN 80-86119-47-5.

⁴¹ LEDNICKÝ, V. *Strategické řízení*. 1. vyd. Ostrava: Repronis Ostrava, 2006. 154 s. ISBN 80-7329-131-2.

⁴² LEDNICKÝ, V. *Strategické řízení*. 1. vyd. Ostrava: Repronis Ostrava, 2006. 154 s. ISBN 80-7329-131-2.

Postup při finanční analýze

Finanční analýza by měla obsahovat tyto kroky:⁴³

- výběr metod finanční analýzy, výběr a příprava dat,
- výpočty dle zvolených metod,
- posouzení výpočtů – rámcově a posléze podrobněji,
- hlubší analýza příčin jevů,
- návrhy na opatření, zhodnocení jejich předností a rizik.

Základní ukazatele finanční analýzy⁴⁴

Ukazatelé rentability - hodnotí ziskovost podniku. Žádoucí je dosažení co nejvyšších hodnot. Tyto ukazatele vyjadřujeme v procentech.

Ukazatelé zadluženosti - hodnotí úvěrové zatížení podniku. Zadluženost podniku by se vždy měla pohybovat v určitém rozmezí. Vyšší zadluženost je akceptovatelná jen za předpokladu vyšší rentability. Tyto ukazatele vyjadřujeme v procentech.

Ukazatelé aktivity – hodnota obratu by měla být co nejvyšší a doba obratu co nejnižší (finance v zásobách, pohledávkách a závazcích by měly být uchovány po co nejkratší dobu). Obrat vyjadřujeme obrátkách za rok, dobu obratu ve dnech.

Ukazatelé likvidity - hodnotí schopnost podniku dostát svým závazkům. Porovnávají se závazky podniku k jeho disponibilním prostředkům. Za likvidní aktiva považujeme krátkodobý finanční majetek, tedy peníze na pokladně a bankovních účtech. Ukazatelé likvidity vyjadřujeme v bezrozměrných jednotkách.

Ukazatelé na bázi cash flow - získáváme z rozvahy, výkazu zisku a ztráty a z výkazu o peněženích tocích. Výsledky jsou z tohoto důvodu považovány za spolehlivější. Navíc je výkaz o peněžních tocích je méně náchylný na zkreslení výsledků.

Modely a metody používané ve finanční analýze

Altmanův model

Vychází z násobné diskriminační analýzy. Původně obsahoval 22 nezávisle proměnných finančních ukazatelů, které pak byly zredukovány na pět nejdůležitějších.

Cílem modelu je pomocí těchto ukazatelů stanovit hranici, která rozdělí společnosti na přeživší a ty, které pravděpodobně zbankrotují.⁴⁵

⁴³ LEDNICKÝ, V. *Strategické řízení*. 1. vyd. Ostrava: Repronis Ostrava, 2006. 154 s. ISBN 80-7329-131-2.

⁴⁴ <http://firmy.finance.cz/financovani/informace/financi-analyza/vypoc.et/> [cit. 2010-04-10].

⁴⁵ LEDNICKÝ, V. *Strategické řízení*. 1. vyd. Ostrava: Repronis Ostrava, 2006. 154 s. ISBN 80-7329-131-2.

Bodovací metoda

Tyto metody spočívají ve známkování a bodování hodnot důležitých dílčích ukazatelů. V německy hovořících zemích se používá následující jednoduchý způsob.

UKAZATEL	STUPNICE HODNOCENÍ (ZNÁMKY)				
	Velmi dobrý 1	Dobry 2	Střední 3	Špatný 4	Hrozba insolvence 5
Podíl vlastního kapitálu na celkovém kapitálu	> 30 %	> 20 %	> 10 %	< 10 %	záporný
Podíl CF k obratu	> 10 %	> 8 %	> 5 %	< 5 %	záporný
Rentabilita celk. kapitálu	> 15 %	> 12 %	> 8 %	< 8 %	záporná
Doba splácení dluhů	< 3 roky	< 5 let	< 12 let	> 12 let	> 30 let

Tabulka 1 Rychlý test podniku s pomocí bodování dle Mařika

Pramen: LEDNICKÝ, V. *Strategické řízení*. 1 .vyd. Ostrava: Repronis Ostrava, 2006. 154 s. ISBN 80-7329-131-2.

Výslednou známku můžeme počítat jako prostý průměr čtyř ukazatelů, ale také podle potřeb podniku je možné přiřadit jednotlivých ukazatelům váhy dle jejich významu pro danou organizaci a výslednou hodnotu vypočítat jako vážený průměr.⁴⁶

⁴⁶ LEDNICKÝ, V. *Strategické řízení*. 1 .vyd. Ostrava: Repronis Ostrava, 2006. 154 s. ISBN 80-7329-131-2.

2. 8. Metody hodnotící současně interní vlastnosti podniku a faktory externího prostředí

Tyto metody jsou lépe využitelné a mnohem přesvědčivější. Umožní hodnocení prvků vnitřního prostředí organizace a zároveň faktorů okolí, které ji obklopují.

2. 8. 1. SWOT analýza ⁴⁷

Jedná se o otevřené ohodnocení podniku. Metoda je pohotová a snadno využitelná. Slouží k určení důležitých charakteristik potřebných při sestavování strategie. Označení SWOT je zkratka anglických slov:

- „strengths“ – silné vnitřní stránky podniku,
- „weaknesses“ – slabé vnitřní stránky podniku,
- „opportunities“ – příležitosti identifikované ve vnějším okolí podniku,
- „threats“ – ohrožení identifikované ve vnějším okolí podniku.

Silné stránky firmy:

- adekvátní zdroje – především finanční,
- dobrá pověst u dodavatelů, odběratelů, veřejnosti,
- uznávaná vůdčí pozice na daném trhu,
- úspory z rozsahu,
- vlastní originální technologie,
- schopný management,
- nákladová výhoda.

Slabé stránky:

- chybějící strategie či nejasný strategický záměr,
- nevyužité kapacity,
- nekompetentní management,
- zaostalost ve výzkumu a vývoji,
- nedokonalá distribuční síť, slabá pozice na trhu,
- neschopnost financování, vysoké náklady ve srovnání s konkurencí.

⁴⁷ LEDNICKÝ, V. *Strategické řízení*. 1. vyd. Ostrava: Repronis Ostrava, 2006. 154 s. ISBN 80-7329-131-2.

Příležitosti:

- obsazení nových tržních segmentů nebo vstup na nové trhy,
- potřebná inovace a rozšíření nabídky žádaných produktů,
- integrace či diverzifikace firmy,
- překonání bariér při vstupu na daný atraktivní trh.

Hrozby:

- vstup nové a dravé konkurence, konkurence mající nižší náklady,
- rostoucí prodej substitutů,
- nízká obranyschopnost firmy vůči životnímu cyklu podniku a recesi,
- rostoucí síla dodavatelů a odběratelů,
- měnící se vkus a potřeby zákazníků při pomalém přizpůsobení se ze strany firmy,
- nepříznivé demografické změny,
- vládní nebo politické negativní vlivy.

Kombinace těchto čtyř prvků nám umožní vytvořit vhodnou strategii, která nám pomůže řešit vzniklou situaci.⁴⁸

- **Strategie WO** – hledání. Klade důraz na výrazné změny v chování organizace. Jedná se o eliminaci slabých stránek za pomoci vnějších příležitostí.
- **Strategie SO** – využití. Představuje ofenzivní přístup z pozice síly. Společnost využívá svých vnitřních silných stránek k využití vnějších příležitostí.
- **Strategie ST** – konfrontace. Výsledkem je diversifikační strategie. Jedná se o včasné identifikování hrozeb a jejich přeměnění pomocí silných stránek na příležitosti.
- **Strategie WT** – vyhýbání. Pro podnik znamená nejméně příznivou situaci. Vychází z kompromisů a opuštění některých pozic. Má charakter strategie defenzivní.

⁴⁸ HADRABA, J. *Marketig Produktový mix – tvorba inovací produktů*, Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, s.r.o., 2004. 216 s. ISBN 80-86473-89-9.

	Slabé stránky (W) 1. 2.	Silné stránky (S) 1. 2.
Příležitosti (O) 1. 2.	WO strategie – hledání Překonání slabé stránky využitím předností.	SO strategie – využití Využití silné stránky ve prospěch příležitosti.
Ohrožení (T) 1. 2.	WT strategie – vyhýbání Minimalizace slabé stránky a vyhnutí se ohrožení.	ST strategie – konfrontace Využití silné stránky k odvrácení ohrožení.

Obr. 3 Uspořádání čtyř nosných komponentů do matice SWOT umožňující výběr vhodné strategie

Pramen: LEDNICKÝ, V. *Strategické řízení*. 1 .vyd. Ostrava: Repronis Ostrava, 2006. 154 s. ISBN 80-7329-131-2.

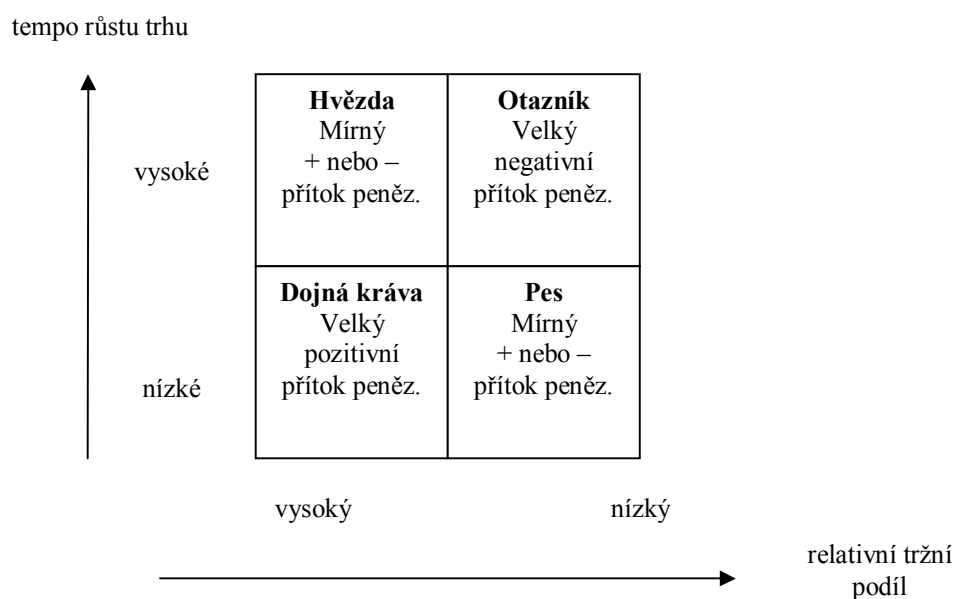
2. 8. 2. Matice BCG⁴⁹

První matice, která se dočkala širokého uplatnění a jejímž průkopníkem byla společnost Boston Consulting Group. Na osách čtyřbuněčné matice nalezneme relativní tržní podíl a míru růstu odvětví. Právě tyto dva faktory jsou použity jako indikátory konkurenční pozice organizace v daném odvětví nebo příslušného produktu na trhu. Podle Portera můžeme čtyři kvadranty matice BCG charakterizovat takto:

- **Dojné krávy** – relativně vysoký podíl podniku na pomalu rostoucím trhu. Podnik produkuje zdravý hotovostní tok, který může být využit k financování rozvíjejících se podniků či produktů.
- **Psi** – nízký relativní podíl podniku na pomalu rostoucím trhu. Slabá pozice v soutěžení se sává pastí na peníze.

⁴⁹ LEDNICKÝ, V. *Strategické řízení*. 1 .vyd. Ostrava: Repronis Ostrava, 2006. 154 s. ISBN 80-7329-131-2.

- **Hvězdy** – vysoký relativní podíl podniku na rychle rostoucím trhu. Aby se udržely s rychlým tempem růstu, obvykle vyžadují větší sumy peněz. Mají silnou pozici na trhu, ta může v budoucnu vynést vysoké zisky.
- **Otazníky** – někdy nazývané divoké kočky. Nízký relativní podíl podniku na rychle rostoucím trhu. Na financování růstu vyžadují velký přísun peněz. Kvůli své špatné pozici v soutěžení jsou při vytváření zisku slabým článkem.



Obr. 2. 4 Matice Boston Consulting Group (BCG) dle Portera

Pramen: LEDNICKÝ, V. *Strategické řízení*. 1. vyd. Ostrava: Repronis Ostrava, 2006. 154 s. ISBN 80-7329-131-2.

Dojné krávy jsou v ideálním případě použity na přebudování otazníků na hvězdy. Vzhledem k tomu, že toto úsilí vyžaduje značný kapitál, rozhodnutí, které otazníky proměnit ve hvězdy, se stává klíčově strategickým. Pokud je organizace hvězdou a tempo růstu se zpomalí, stane se dojnou krávou. Otazníky, do kterých nebude investováno, aby se staly hvězdami, by měly být řízeny způsobem, aby vydělávaly peníze, a to do doby, dokud se nestanou psy. Psi by měly být smazáni z portfolia nebo řízeny, aby vydělávaly peníze. Firma má řídit své portfolio tak, aby dosahovala žádoucích výsledků a zároveň byla ve finanční rovnováze.

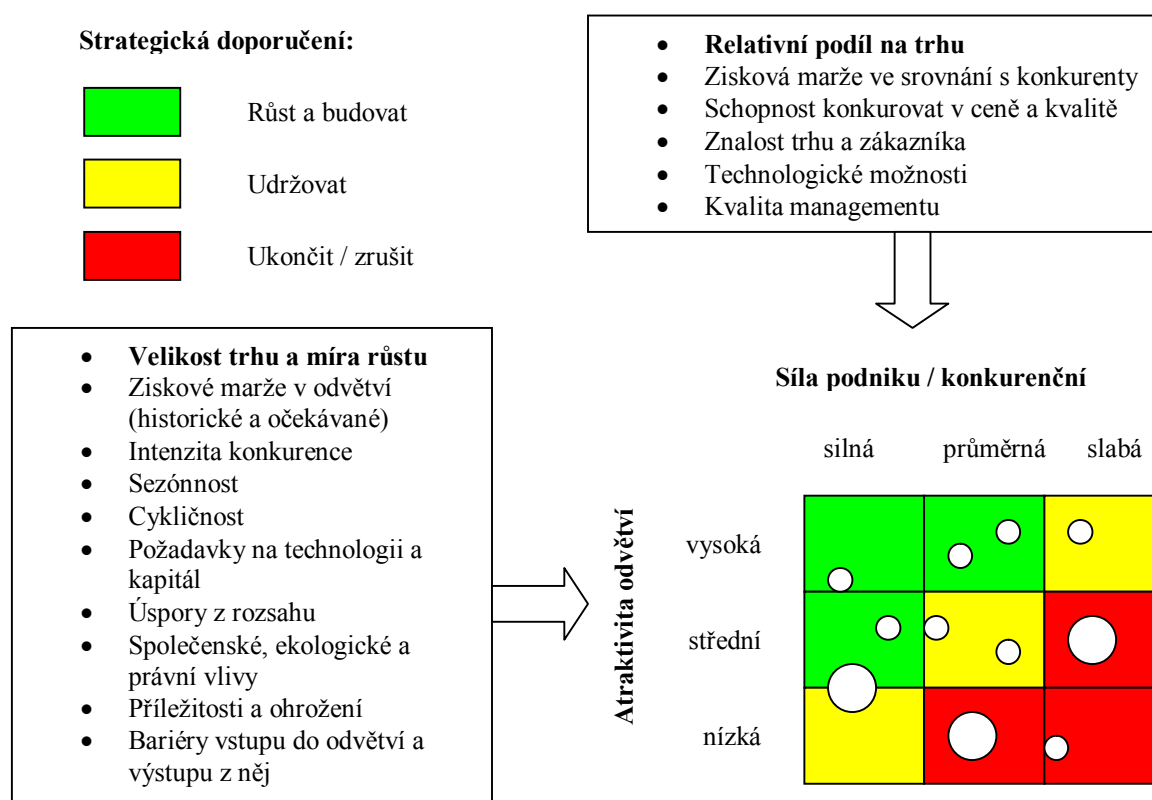
Matice BCG je však předmětem rozsáhlé kritiky. Nebere v úvahu diferenciaci, pro ohodnocení konkurence je příliš jednoduchá a vychází z faktu, že snižování nákladů je jediná cesta jak dosáhnout úspěšného postavení na trhu. Atraktivita odvětví je spojena s fází růstu. V jiných stádiích životního cyklu je zcela opomíjena. Z těchto důvodů byly

vyvinuty další složitější matice.

2. 8. 3. Matice General Electric (GE)

Metoda tabulky tři na tři připisovaná firmám General Electric, McKinsey and Company a Shell.

V porovnání s maticí BCG poskytuje tato matice podrobnější informace o rozložení portfolia oblastí podnikání v organizaci, a tak lépe určit typ strategie pro různé situace.



Obr. 2. 5. Matice General Electric (matice GE) dle Hrona, Tiché, Dohnala a Portera

Pramen: LEDNICKÝ, V. *Strategické řízení*. 1 .vyd. Ostrava: Repronis Ostrava, 2006. 154 s. ISBN 80-7329-131-2.

Osy této matice představují atraktivitu odvětví a sílu podniku. Analýzou konkrétní podnikové jednotky a jejího odvětví určíme, kam konkrétní jednotka patří a to dle kritérií uvedených v obr. 4. V závislosti umístění jednotky v tabulce se strategicky rozhodujeme, zda investovat kapitál do vybudování pozice, udržet pozici vyvážením výnosů a nákladů, řídit jednotku tak, aby vydělávala peníze či investici zlikvidovat. Očekávané posuny

v atraktivitě odvětví či v pozici podniku vedou k přehodnocení strategie.⁵⁰

2. 8. 4. SPACE analýza⁵¹

SPACE je zkratkou anglických slov *Strategic Position and ACtion Evaluation*. Tato strategie se využívá ke zvolení vhodné strategické pozice pro organizaci a její jednotlivé činnosti. Vychází z dvourozměrné portfolio analýzy a pro překonání některých nedostatků ji doplňuje o další dvě dimenze. Hlavním determinantami strategické pozice podniku jsou finanční síla FS a konkurenční výhoda KV. Strategickou pozici celého odvětví určuje síla odvětví SO a stabilita prostředí StO. Tyto faktory jsou na obou osách grafu zobrazovány ve škále od – 6 do + 6. Faktor finanční síly podniku je důležitý především v době, kdy vnější ekonomické podmínky nejsou zcela příznivé (např. rychle rostoucí inflace či vysoká úroková míra). Dostatek financí nám v takové situaci umožní diversifikovat do atraktivnějšího odvětví či oslabit konkurenty ve vlastním odvětví. Samotná analýza spočívá v bodovém ohodnocení těchto faktorů:

Stabilita prostředí

- technologické změny,
- proměnlivost poptávky,
- míra inflace,
- bariéry vstupu do odvětví,
- cenové rozpětí konkurenčních výrobků,
- cenová elasticita poptávky,
- rivalita mezi existujícími konkurenty,
- tlak za strany substitutů.

Síla odvětví

- ziskový potenciál,
- růstový potenciál,
- technologické know – how,
- finanční stabilita,
- kapitálová intenzita,
- využití zdrojů,

⁵⁰ LEDNICKÝ, V. *Strategické řízení*. 1. vyd. Ostrava: Repronis Ostrava, 2006. 154 s. ISBN 80-7329-131-2.

⁵¹ LEDNICKÝ, V. *Strategické řízení*. 1. vyd. Ostrava: Repronis Ostrava, 2006. 154 s. ISBN 80-7329-131-2.

- produktivita, využití kapacit,
- složitost vstupu do odvětví,
- vyjednávací síla výrobců.

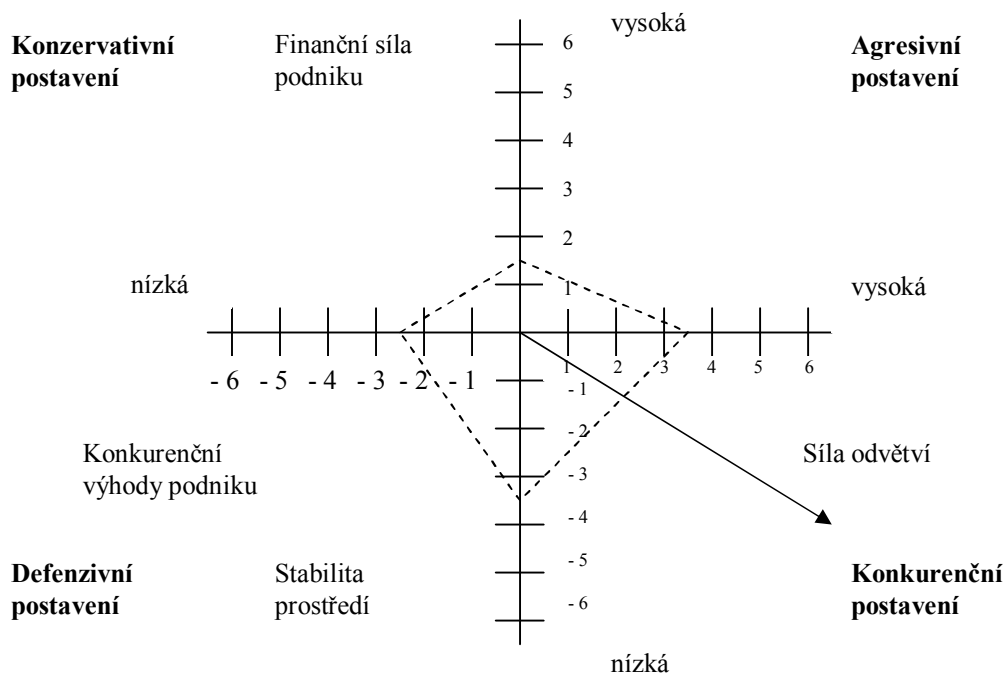
Konkurenční výhoda

- kvalita výrobku,
- podíl na trhu,
- inovační cyklus,
- životní cyklus výrobku,
- technologické know – how,
- loajalita zákazníků,
- rychlost zavádění nových výrobků,
- vertikální integrace.

Finanční síla podniku

- likvidita,
- návratnost investic,
- požadovaný versus disponibilní kapitál,
- míra zadlužení,
- cash flow,
- míra rizika,
- složitost výstupu z odvětví,
- využívání úspor z rozsahu a zkušeností,
- obrat zásob.

Hodnota celkového faktoru je stanovena metodu průměru. Získané hodnoty nám vytvoří vícerozměrný graf, který přehledným způsobem zobrazuje vícedimenzionální působení některých důležitých faktorů.



Obr. 2. 5 Graf SPACE analýzy s vyznačením čtyř možných postavení podle Hittmára

Pramen: LEDNICKÝ, V. *Strategické řízení*. 1 .vyd. Ostrava: Repronis Ostrava, 2006. 154 s. ISBN 80-7329-131-2.

Tento autor dále definují základní strategické pozice, které lze SPACE analýzou vymezit:

Agresivní pozice

Typická pro relativně stabilní a atraktivní odvětví. Organizace má konkurenční výhodu a je schopna ji uchránit. Tato výhoda umožňuje zvýšení podílu na trhu, nové akvizice a soustředění se na vysoce konkurenceschopné výrobky. Objevuje se však také kritický faktor, kterým je vstup nových konkurentů do odvětví.

Konkurenční pozice

Podnik s konkurenční výhodou v relativně nestabilním atraktivním prostředí. Kritickým faktorem je zde finanční síla dané organizace. Doporučuje se investovat do produktivity, snižovat náklady, vylepšovat výrobkovou řadu, upevnit svou finanční pozici a to např. fúzí s podnikem, který disponuje dostatkem hotovosti apod.

Konzervativní pozice

Finančně stabilní podnik s nízkou mírou růstu. Typická pro stabilní odvětví. Kritickým faktorem je konkurenční síla výrobků. Podnik by se měl soustředit na ochranu své konkurenceschopné výrobky a vyvíjet výrobky nové, zlepšování cash – flow, snižování nákladů, hledání atraktivnějších trhů.

Defenzivní pozice

Podnik s nekonkurenceschopnými výrobky a nedostatečnou finanční silou. Typická pro neatraktivní odvětví. Kritickým faktorem je u této pozice konkurenceschopnost. Organizaci by se v tomto případě měla připravit na odchod z odvětví, výrazně redukovat náklady, snížit výrobní kapacity a omezit investice.

2. 9. Typologie strategií

Typologie strategií viz. SWOT a SPACE analýza.

2. 10. Implementace strategie

Pokud má být strategické řízení a plánování při realizaci dané strategie efektivní, je třeba vytvořit určité podmínky.⁵² Implementace je oprávněně považována za nejsložitější fázi strategického řízení. Má zásadní význam na úspěch zvolené strategie. Vazbu mezi vhodnou implementací a kvalitou zpracování můžeme znázornit pomocí následující tabulky.⁵³

Formulace strategie Implementace strategie	Vhodná (dobrá)	Nevhodná (špatná)
	Úspěch	Potíže (záchrana - pád)
Výborná – efektivní (dobrá)		
Špatná–neefektivní (slabá)	Potíže Prohraná šance	Nezdar (neúspěch)

Tab. 1 Vliv formulace a implementace strategie na úspěšnost její realizace

Pramen: LEDNICKÝ, V. *Strategické řízení*. 1. vyd. Ostrava: Repronis Ostrava, 2006. 154 s. ISBN 80-7329-131-2.

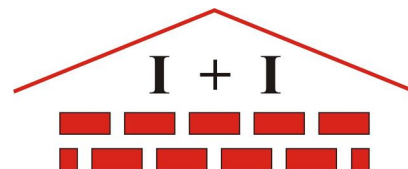
⁵² KEŘKOVSKÝ, M.; VYKYPĚL, O. *Strategické řízení*, 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006. 206 s. ISBN 80-7179-453-8.

⁵³ LEDNICKÝ, V. *Strategické řízení*. 1. vyd. Ostrava: Repronis Ostrava, 2006. 154 s. ISBN 80-7329-131-2.

3. Představení organizace

3. 1. Historie firmy

Stavební sdružení I plus I bylo založeno v roce 2005 jako firma působící v oboru inženýrská činnost v investiční výstavbě, topenářské práce, vodoinstalátorské práce, provádění staveb a jejich změn a v neposlední řadě nabízí i technické poradenství ve stavebnictví a architektuře.



Od skromných provizorních začátků, kdy sídlo firmy bylo umístěno v bývalém objektu stolařské provozovny, se postupně provedla rozsáhlá rekonstrukce, tvořená kancelářskými prostory, skladovým zázemím a parkovací plochou. Tato etapa výstavby byla ukončena v prosinci roku 2005 a zde působí firma dodnes.

Pro zvýšení prestiže a ochrany zákazníků postoupila firma úsilí o získání osvědčení pro instalaci solárních systémů JUNKERS pro podporu vytápění a přípravu teplé vody včetně příslušenství, certifikát pro instalaci a montáž solárních systémů CosmoSOL . Zároveň jsme získali certifikát , který firmu I plus I opravňuje instalovat tepelné čerpadla IVT. Firma je autorizována pro montáž, uvádění do provozu a servis automatických kotlů na pelety řady KP a jejich příslušenství.

Naše firma se úspěšně zaregistrovala v Programu Ministerstva životního prostředí „ZELENÁ ÚSPORÁM“. Program Zelená úsporám je zaměřen na podporu nízkoemisních zdrojů pro vytápění (kotle na biomasu, tepelná čerpadla) a investic do energetických úspor (tzv. zateplení) při rekonstrukcích i v novostavbách, formou státního příspěvku.⁵⁴

Hrdostí každé firmy je věrnost zákazníků. Opakované zakázky renomovaných investorů jsou nejlepším důkazem, že stavební sdružení I plus I odvádí kvalitní práci ke spokojenosti zákazníků.

⁵⁴ <http://www.iplusi.cz> [cit. 2010-04-05].

3. 2. Předmět činnosti ⁵⁵

1. Technické poradenství ve stavebnictví, architektuře
2. Provádění staveb a jejich změn - provádění veškerých stavebních, montážních prací v rámci novostaveb, oprav, rekonstrukcí, stavební údržby a opravy a odstraňování staveb.
3. Inženýrská činnost v investiční výstavbě - technická výpomoc při přípravě a zpracování stavební dokumentace a realizaci výstavby, vykonávání stavebního dozoru během výstavby, provádění inženýrské a investorské činnosti, zajištění zpracování rozpočtu stavebních prací a technické poradenství v oblasti stavebnictví a architektury.
4. Vodoinstalátérské práce - dodávky a montáže, rekonstrukce, opravy a údržby rozvodů vnitřních rozvodů (včetně přípojek) kanalizace, studené a teplé vody a plynu, včetně montáží armatur a spotřebičů, v objektech občanské i průmyslové výstavby, úpravy rozvodů vody a odpadů v koupelnových jádrech v rámci rekonstrukcí panelákových jader, opravy a údržba stávajících rozvodů, dodávky, montáže a výměny zásobníků a zdrojů ohřevu TUV, dodávky a montáže koupelnových doplňků a zařizovacích předmětů a solární ohřev TUV.
5. Topenářské práce - dodávky a montáže, rekonstrukce, opravy a údržby vnitřních rozvodů topení, montáže armatur a spotřebičů včetně jejich uvádění do provozu, provádění zkoušek a regulace systému ústředního a podlahového topení v objektech bytové, občanské a průmyslové výstavby, podlahové vytápění, ústřední vytápění, kotelný do 50 kW výkonu, regulace, tepelná čerpadla včetně příslušenství a solární systémy ohřevu.
6. Nákup a prodej

⁵⁵ <http://www.iplusi.cz> [cit. 2010-04-05].

3. 3. Struktura organizace

Management

Management zastupují dva majitelé, kteří se po dobu trvání sdružení podílejí stejným dílem na provozování činností. Mají stejná práva a povinnosti při rozhodování a provozování činnosti. Účastníci sdružení se podílí každý z jedné poloviny na veškerých nákladech, aktivech a právech (ziscích a ztrátách), které plynou z činnosti sdružení. Majetek získaný sdružením je spoluvlastnictvím obou účastníků, přičemž podíl každého účastníka je stejný. Účastníci jsou povinni se bezodkladně navzájem informovat o skutečnostech důležitých pro činnost sdružení.

Sdružení má zřízen společný účet v bance. Účetnictví vede jiná majiteli pověřená osoba. Účetní doklady jsou uloženy v sídle sdružení.

V případě ukončení činnosti sdružení bude provedeno vzájemné vypořádání finančních závazků, a to nejpozději do 60 dnů od jeho ukončení. Totéž platí také v případě vystoupení jednoho z účastníků.

Zaměstnanci

Firma disponuje stabilizovaným týmem zkušených, vysoce řemeslně zručných a výkonných pracovníků. Veškeří pracovníci v dělnických profesích jsou vyučení v oborech spojených ze stavebnictví. V řídicích funkcích jsou zaměstnaní absolventi středních odborných nebo vysokých škol. Podnik využívá služeb jedné účetní, která je OSVČ, tudíž vystavuje sdružení za odvedenou práci faktury.

Při neustálém zavádění nových technologií je odbornost všech pracovníků prvořadým úkolem. Neustálé rozšiřování vědomostí a odborný růst zajišťuje firma prostřednictvím pravidelných školení a sledováním nejnovějších trendů ve stavebnictví na výstavách a veletrzích.

Společnost zaměstnává čtyři odborníky na hlavní pracovní poměr. Takový zaměstnanec je hodnocen hodinově, a to částkou 150 Kč.

Podnik využívá také externích zaměstnanců, kteří jsou hodnoceni úkolově, a to dle platných stavebních ceníků.

Subdodavatelé externích zaměstnanců

- Fa Duda - obchodní a stavební společnost s.r.o.- zabývající se litím podlah anhydritem
- Fa GASSMONT s.r.o. – venkovní plynovodní přípojky
- SINEKO Engineering s.r.o. - odpadní jímky
- Fa KOZON – hrubá stavba, obklady a dlažby, venkovní zámkové dlažby
- Stavby Škrobánek s.r.o. – stavební práce se zaměřením na vodohospodářské a inženýrské stavby
- Fa Sýkora Zdeněk – revize a elektroinstalace
- HENNEBERG – venkovní plynovodní přípojky
- Fa Havlásek – elektroinstalace

3. 4. Firemní vize

Provádění stavby je složitým procesem, na němž se podílí mnoho lidských činností. Jeho výsledkem je ve většině případů originální dílo, které přetrvává desetiletí. Provádění staveb je posláním vytvářejícím trvalé hodnoty.

Pracovníci firmy I plus I svým úsilím, umem a zkušeností náročný proces provádění stavby dokonale zvládají. Vycházejí vstříc představám svých zákazníků a odevzdávají jim dílo nejvyšší možné hodnoty.

I plus I spoléhá především na odbornost a profesionalitu svých pracovníků. Klíč k prosperitě spatřuje v trvalém rozvoji firmy. Prosazuje se kvalitou práce, rychlostí, pružností a uplatňováním progresivních technologií. Solidnost a kultura podnikání jsou samozřejmostí. Zaměstnanci společnosti I plus I najdou ve firmě stabilitu, možnost uplatnění svých schopností a seberealizaci osobnosti.

3. 5. Poslání společnosti

Poslání sdružení I plus I lze formulovat do firemních zásad.

- Zajistit zaměstnancům zdravé pracovní podmínky a odpovídající mzdy,
- zaměstnávat zaměstnance, kteří jsou k firmě loajální,
- udržovat dobré vztahy s okolím podniku,
- z dlouhodobého hlediska vykazovat zisk,
- podnikat s ohledem na životní prostředí, v souladu s etikou a se zákony.

3. 6 Cíle

Mezi hlavní strategické cíle společnosti patří:

- kvalitní a poctivá práce založená na principu každodenní komunikace se zákazníkem,
- spolehlivost při plnění ujednaných závazků,
- zajišťování odborného růstu pracovníků,
- získávání nových stálých zákazníků,
- udržení již jednou získaného trhu.

3. 7. Současná strategie

Stavební sdružení I plus I pokládá za své priority profesionálně odvedenou práci a rozvoj vztahů se zákazníky. Majitelé by rádi, kdyby podnik byl okolím vnímán jako jeden z nejlepších v oboru stavebních prací velkého rozsahu a tomu podřizuje veškeré své kroky. Proto si vybírá odborně zdatné zaměstnance a spolupracuje výhradně se zavedenými dodavateli, kteří se mohou prokázat úspěšně realizovanými projekty. V neposlední řadě naslouchá požadavkům zákazníků, aby výsledek práce zcela odpovídal jejich představám.

4. Strategická analýza

4. 1. Metody poznání vnějšího prostředí

4. 1. 1. PESTE analýza

Sociální segment

Podnik se v sociální segmentu prostředí orientuje velice dobře, neboť působí na domácím trhu. Zná představy a hodnoty svých zákazníků a je schopen se každému z nich individuálně přizpůsobit.

Trendem je v současnosti soužití s přírodou. Zákazníci si staví nízkoenergetické stavby, které šetří nejen životní prostředí, ale také jejich finance. Dbají také na ekologické vytápění. Tento trend vytváří pro sdružení příležitost rozšířit řady svých zákazníků.

Náboženství v České republice

V oblasti náboženství v Moravskoslezském kraji nenajdeme oproti České republice žádná specifika. Počet vyznavačů islámu je nepatrný, avšak není vyloučeno, že do budoucna bude tento segment zákazníků významnější a bude třeba se přizpůsobit jejich požadavkům.

Obyvatelstvo

Kraj má nejvyšší počet obyvatel ze všech českých krajů (31. 3. 2008) 1 249 897 obyvatel, z toho 638 072 žen a 611 825 mužů. Průměrný věk je 39,7 let. Po Praze má tento kraj nejvyšší hustotu zalidnění, vysoce převyšující republikový průměr (Česko 130 obyvatel na km²; Moravskoslezský kraj 230 obyvatel na km²;). 62 % obyvatel žije ve městech nad 20 000 obyvatel a i to je v zemi výjimečné. Nejvyšší hustota zalidnění je na Ostravsku (1453), nejnižší na Bruntálsku (63).⁵⁶

Vysoký počet obyvatel kraje je velice pozitivní skutečností, která skýtá možnosti získání vysokého počtu zákazníků. Vzhledem k tomu, že v současné době je obvyklé, že se lidé soustředí nejprve na svou kariéru a vlastní bydlení si pořizují až kolem třicátého roku života, je věková skladba obyvatelstva je pro stavebnictví adekvátní.

⁵⁶ Příspěvatelé Wikipedie. Moravskoslezský kraj. *Wikipedie: Otevřená encyklopedie* [online], c2010, Datum poslední revize 21. 03. 2010, 17:27 UTC, [cit. 2010-04-19]. Dostupný z WWW: <http://cs.wikipedia.org/w/index.php?title=Moravskoslezsk%C3%BD_kraj&oldid=5116984> .

Věda a vzdělání v Moravskoslezském kraji

Širokou škálu 42 gymnázií, 101 středních odborných škol a 57 středních odborných učilišť doplňuje 11 vyšších odborných škol a čtyři vysoké školy (Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava, Ostravská univerzita, Slezská univerzita v Opavě a Vysoká škola podnikání), které svými 13 fakultami zabezpečují výuku pro více než 38 tisíc studentů.⁵⁷

Politický a legislativní segment

Z hlediska Moravskoslezského kraje

Území kraje je vymezeno územími okresů Bruntál, Opava, Nový Jičín, Frýdek-Místek, Karviná a Ostrava-město. Sdružení I plus I působí ve všech těchto okresech.

V kraji je 299 obcí, z toho 22 obce s rozšířenou působností. Sídlním městem kraje je statutární město Ostrava.⁵⁸

Důležitá legislativa ovlivňující podniky v České republice

- 1/1993 Sb. Ústava České republiky
- 40/1964 Sb. Občanský zákoník
- 513/1991 Sb. Obchodní zákoník
- 262/2006 Sb. Zákoník práce
- 183/2006 Sb. Stavební zákon
- 455/1991 Sb. Živnostenský zákon
- 344/1992 Sb. Katastrální zákon
- 634/1992 Sb. Zákon o ochraně spotřebitele
- 100/2001 Sb. Zákon o posuzování vlivu na životní prostředí

⁵⁷ Příspěvatelé Wikipedie. Moravskoslezský kraj. *Wikipedie: Otevřená encyklopedie* [online], c2010, Datum poslední revize 21. 03. 2010, 17:27 UTC, [cit. 2010-04-19]. Dostupný z WWW: <http://cs.wikipedia.org/w/index.php?title=Moravskoslezsk%C3%BD_kraj&oldid=5116984> .

⁵⁸ Příspěvatelé Wikipedie. Moravskoslezský kraj. *Wikipedie: Otevřená encyklopedie* [online], c2010, Datum poslední revize 21. 03. 2010, 17:27 UTC, [cit. 2010-04-19]. Dostupný z WWW: <http://cs.wikipedia.org/w/index.php?title=Moravskoslezsk%C3%BD_kraj&oldid=5116984> .

Ekonomický segment

Nezaměstnanost v EU

Nezaměstnanost dosáhla v únoru 2010 rekordní výše jak v Evropské unii, tak ve státech platících eurem. Růst nezaměstnanosti se nevyhnul ani České republice.

V celé EU činil poměr nezaměstnaných 9,6 procenta, v eurozóně vystoupala nezaměstnanost na 10 procent. Informoval o tom evropský statistický úřad Eurostat.

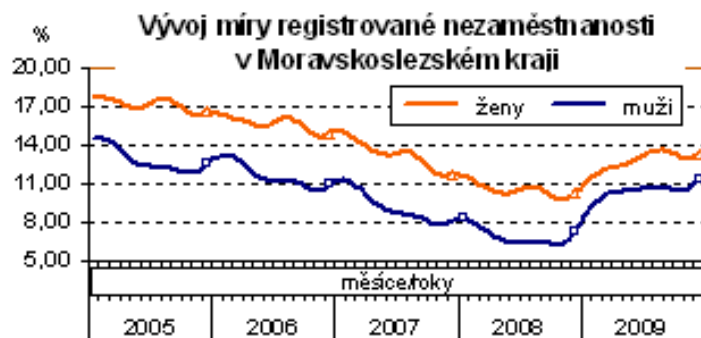
V obou případech jde o nárůst o 0,1 procentního bodu.

Podle záznamů Eurostatu jde v případě eurozóny o nejvyšší čísla zaznamenaná od srpna 1998 a u EU od ledna 2000, tedy od doby, co se informace o nezaměstnanosti vedou souhrnně.⁵⁹

Vysoká nezaměstnanost logicky pro podnik znamená menší množství zakázek. Může však ovlivnit také potenciální zákazníky, kteří si své zaměstnání udrželi. Ve strachu ze ztráty zaměstnání nechtějí investovat do větších projektů.

Na druhou stranu vyšší nezaměstnanost poskytne podniku možnost získat odborníky, které podnik mezi svými zaměstnanci postrádá.

Vývoj nezaměstnanosti v Moravskoslezském kraji



Graf 1 Vývoj míry nezaměstnanosti v Moravskoslezském kraji v letech 2005 - 2009

Pramen: <http://www.czso.cz/xt/redakce.nsf/i/home> [cit. 2010-04-10].

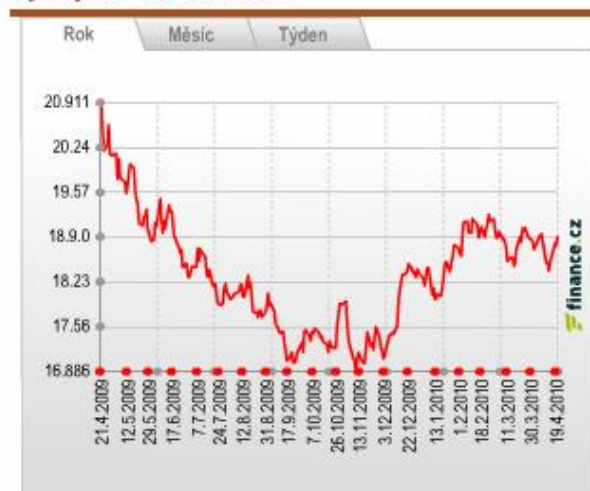
⁵⁹ <http://aktualne.centrum.cz/ekonomika/prace/clanek.phtml?id=664760> [cit. 2010-04-10].

Měna

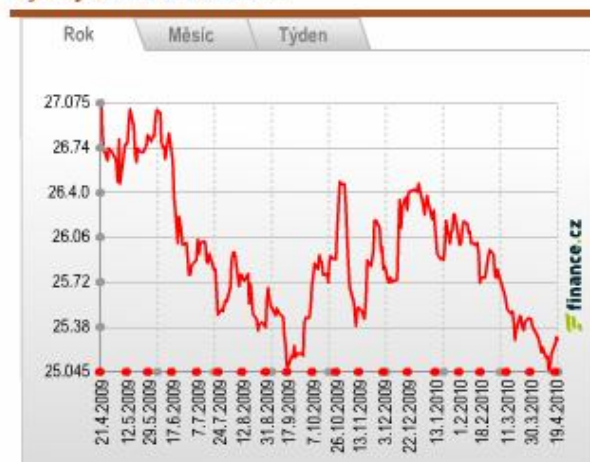
Česká koruna (Kč) je oficiální měnou, plně konvertibilní s ostatními měnami. Jelikož je Česká republika členem Evropské unie, očekává se v několika nejbližších letech přechod na jednotnou měnu euro. Již v současné době lze platit v hotovosti eurem na mnoha místech.⁶⁰

Vývoj kurzu

Vývoj kurzu CZK/USD



Vývoj kurzu CZK/EUR



Obr. 1 Vývoj kurzu CZK/USD a CZK/EUR

Pramen: <http://kurzy.finance.cz/meny/> [cit. 2010-04-10].

Vývoj kurzu měny ovlivní podnik nepřímou cestou a to formou cen polotovarů a materiálů.

⁶⁰ Příspěvatelé Wikipedie. Moravskoslezský kraj. *Wikipedie: Otevřená encyklopedie* [online], c2010, Datum poslední revize 21. 03. 2010, 17:27 UTC, [cit. 2010-04-19]. Dostupný z WWW: <http://cs.wikipedia.org/w/index.php?title=Moravskoslezsk%C3%BD_kraj&oldid=5116984> .

Inflace v EU

Růst inflace v Evropské unii zrychlil od února do března 2010 na 1,9 procenta, tedy o 0,4 procentního bodu. Také v eurozóně rostly spotřebitelské ceny rychleji - inflace dosáhla 1,4 procenta po únorových 0,9 procenta. Údaje zveřejnil statistický úřad Eurostat.⁶¹

Vývoj hospodářství v ČR

Ekonomické výsledky České republiky v rámci EU nadprůměrné a zlepšovaly se po celý rok. V prvním čtvrtletí ještě český hrubý domácí produkt klesal o 4,1 procenta, v polovině 0,3 procenta a ve třetím a čtvrtém čtvrtletí už HDP rostlo o 0,6 resp., 0,7 procenta.

Hrubý domácí produkt (HDP) Moravskoslezského kraje je 337 926 miliónů Kč. V regionu celkem podniká 195 551 fyzických osob, 20 121 obchodních společností, 1 400 družstev a 50 státních podniků. Průměrná míra nezaměstnanosti činí 10,19 %, průměrná hrubá měsíční mzda je 19 928 Kč. V kraji se nachází celkem 23 průmyslových zón na rozloze 1 080 hektarů. Moravskoslezský kraj je působištěm 5 536 zahraničních podnikatelů, nejvíce ze Slovenska (24,8 %), Polska (18,5 %) a Německa (14,5 %).⁶²

Technologický segment vnějšího prostředí^[7]

Stimulem a zdrojem technologického pokroku jsou změny technologie a samotné technologické okolí, které nám umožní dosáhnout lepších hospodářských výsledků a zvyšovat konkurenční schopnost organizace. Nové technologické a výrobní inovace a vědecké poznatky však jsou pro podniky nejen příležitostí, ale také hrozbou. Nástup nových produktů zkracuje životnost původních produktů a snižuje možnost jejich dalšího uplatnění. Stinnou stránkou změn technologického okolí je např. vznik sociálních problémů a negativní vliv na životní prostředí.

⁶¹ <http://aktualne.centrum.cz/ekonomika/business-ve-svete/clanek.phtml?id=666054> [cit. 2010-04-10].

⁶² <http://aktualne.centrum.cz/ekonomika/business-ve-svete/clanek.phtml?id=665328> [cit. 2010-04-10].

Odpad v EU a ČR

Průměrný Čech za rok vyprodukuje jen 306 kilogramů odpadků, což je nejméně ze všech zemí EU. Na opačném konci žebříčku jsou Dánové s více než 800 kilogramy na osobu.

Společně s Čechy jsou dalšími relativně malými producenty odpadků Poláci a Slováci. Tyto země si však výrazně lépe vedou ohledně recyklace a kompostování odpadků. Konkrétně v Polsku se tímto způsobem zbavují 13 procent odpadků, na Slovensku osmi, zatímco v Česku jen čtyř. Horší už jsou jen na Maltě, v Rumunsku a Bulharsku.

Právě v postsocialistických zemích se drtivá většina odpadků likviduje na skládkách. V Bulharsku je to 100 procent, v Rumunsku 99, u nás 83 procent. Naopak v Německu a Rakousku se na skládky ukládá jen pouhé jedno procento komunálního odpadu, drtivá většina se recykluje a kompostuje.

V celé Evropské unii v průměru končí na skládkách jen 40 procent odpadu, 20 procent je spáleno, 23 procent recyklováno a 17 procent kompostováno. Dostupné statistiky pocházejí z roku 2008, ve srovnání s rokem 2007 přitom komunálního odpadu v přepočtu na osobu v EU nepatrně ubylo, konkrétně o jeden kilogram. Češi naopak vyprodukovali v průměru na osobu o 12 kilogramů více odpadu než v roce 2007.⁶³

Sdružení I plus I si zakládá na šetrnosti k životnímu prostředí. To, že 96 % všech odpadů se vyveze na skládky je přímo alarmující. Majitelé se nemusí soustředit pouze na recyklaci odpadu, který vznikne či se doveze do skladovacích prostor podniku či na používání ekologických materiálů. Mohou např. vyhledat společnost, která odpad z jejich zakázek nejen vyveze, ale také následně recykluje.

⁶³ <http://aktualne.centrum.cz/ekonomika/euro-cz/clanek.phtml?id=663722> [cit. 2010-04-10].

4. 1. 2. Analýza oborového okolí podniku

Sektor zákazníků

Zákazníky firma I plus I získává svou kvalitně odvedenou prací a lidským přístupem. Po předání díla podnik poskytuje kvalitní záruku dle zákona. Případné zjištěné nedostatky jsou odstraňovány v dohodnutých termínech. Prioritou stavební firmy I plus I však je úplná absence těchto nedostatků.

Díky tomuto přístupu firma I plus I získala zakázku od pražského investora, který v rámci rozšíření své firmy buduje své zázemí také v Moravskoslezském kraji. Jedná se o společnost ATA engineering CZ s.r.o., která se zabývá rekonstrukcemi stávajících šachet a dále se zaměřuje zejména na dodávky nových výtahových šachet do stávajících i nových bytových objektů.

Zákazníci z pohledu jednoho z majitelů

Z vlastní zkušenosti jeden z majitelů dělí zákazníky do čtyř skupin.

- Seriózní,
- neseriózní – v tomto případě může být neserióznost způsobena neznalostí a nevědomostí,
- lumpi – od začátku mají v úmyslu komplikovat předání zakázky a to tak, aby nemuseli za dílo platit plnou cenu či popřípadě nezaplatit vůbec,
- internetoví chytráci – na základě rychlých znalostí a vědomostí získaných na internetu zákazník narušuje realizaci zakázky. V některých případech firma dokonce předčasně zakázku opouští a to třeba i za cenu nedoplatení provedeného díla.

Zákazníky podnik získává také prostřednictvím webových stránek společností B2M poptávka a Poptávka AAA. Díky registraci je poptávka v daném oboru automaticky zasílána na firemní e – mailovou adresu. Následně podnik poptávku vyhodnotí a to včetně cenové nabídky, která je následně zaslána zákazníkovi. Je třeba zvážit místo realizace, dostupnost, zda podnik může nabídnout komplexní řešení prostřednictvím vlastních zdrojů, či zda je potřeba přizvat subdodavatele. V případě, že zákazník projeví zájem, je kontaktován kompetentním zástupcem firmy, se kterým si dle svých možností sjedná schůzku a po ústní dohodě je následně sepsána smlouva o dílo.

Pro zákazníka je velkou výhodou kompletní servis v rámci provedení komplexních služeb. Pro příklad můžeme uvést montáž kotelny, její následné spuštění a revizi. Zákazník tedy nemusí kontaktovat a využít služeb revizního technika, což pro něj v závěru znamená

nižší cenu, která stále hraje důležitou roli.

Spokojenost zákazníka

V tomto i jiných případech můžeme hodnotit spokojenost zákazníka dlouhodobou spoluprací mezi oběma společnostmi. Využít můžeme také procento reklamovaných zakázek. V případě společnosti I plus I se tato hodnota pohybuje pouze okolo 5 %, což značí vysokou spokojenost s odváděnou prací. K zákazníkům se přistupuje individuálně a své potřeby a přání mohou vyjádřit také v průběhu zakázky, což vede k oboustranné spokojenosti.

Vzhledem k současnému demografickému vývoji v České republice, kdy jeho základními charakteristikami jsou snižování počtu obyvatel, klesající porodnost a zvyšování podílu obyvatel v post produktivním věku se podnik soustředí na veškeré věkové kategorie obyvatel a snažím se jim ve všech ohledech vyjít vstříc a to také v rámci jejich finančních možností, neboť nejdůležitějším aspektem, který investora ovlivňuje jsou právě finance.

Potencionální zákazníci

Potencionálními zákazníky mohou být lidé na trhu, kde podnik působí, ale díky nedostatečné reklamě se o její nabídce služeb nedozvěděli. Další možností je rozšiřování působnosti organizace na další trhy a to v rámci republiky, ale také v zahraničí. Neméně důležité je také rozšiřování portfolia nabízených služeb, čímž podnik zaujme nové či stávající zákazníky v nových oblastech.

Sektor dodavatelů

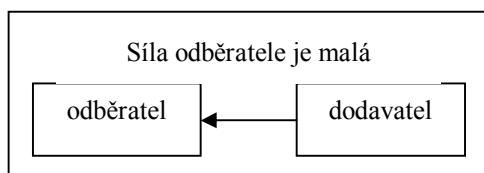
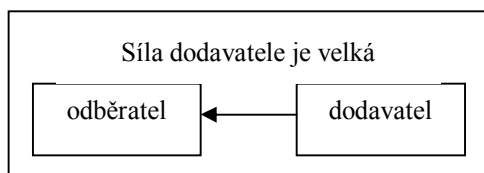
Pro podnik je z hlediska cen materiálů výhodné využít služeb velkoobchodů, které poskytují vyšší množstevní slevy než drobnější dodavatelé. Tyto velkoobchody převážně nakupují rovnou od výrobců a ve velkých skladových objemech, takže i ony mají od výrobců příznivější ceny a díky svým velkým obrátům si mohou navíc dovolit nižší marže z prodeje výrobků.

Hlavní dodavatelé sdružení I plus I poskytují dovoz materiálu zdarma, a to přímo na stavbu samotnou nebo do skladovacích prostor firmy.

V případě menších dodavatelů si firma zajišťuje odvoz sama. V tom případě je důležitá poloha dodavatel. Je třeba, aby se nacházel co nejbližší firmě. Sdružení I plus I se podařilo zajistit dodavatele v bezprostředním okolí skladovacích prostor podniku a tím minimalizovat náklady na dopravu.

Další výhodou velkých dodavatelů jsou platební podmínky. Právě tyto firmy poskytují materiál fakturačně a to se splatností až 30 dnů. Na firmu tedy není vyvíjen finanční nátlak, neboť má dostatek času na částečné nebo celkové ukončení zakázky.

Odběratelova síla je malá, jelikož se podnik nachází ve vysoce konkurenčním prostředí a dodávaný produkt tvoří podstatnou část výstupů dodavatele.



Obr. 1 Síla dodavatele a odběratele

Pramen: KEŘKOVSKÝ, M.; VYKYPĚL, O. *Strategické řízení*, 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006. 206 s. ISBN 80-7179-453-8.

Mezi hlavní dodavatele firmy patří tyto společnosti:

- GIENGER s. r. o.,
- Bernold,
- Ekomos s. r. o.,
- Kran-izol s. r. o.,
- DUO Plast – dodavatel skříněk HUP,
- HP- trend s. r. o.,
- BM Plast s. r. o.,
- Stavebniny Janík s. r. o.,
- Kapstop s. r. o.,
- MPL s. r. o.,
- Euroceramica.

Pro názornost bych uvedla předmět činností nejvýznamnějších dodavatelů.

STAVEBNINY JANÍK⁶⁴

- Prodej kompletního sortimentu stavebního materiálu,
- prodej obkladů a dlažeb,
- prodej sanitární keramiky a koupelnových doplňků,
- prodejna železářství,
- míchání barev,
- velko i maloobchodní prodej,
- doprava zakoupeného zboží,
- technické poradenství.

GIENGER s.r.o.⁶⁵

- Předmět činnosti
- Tepelná technika,
- sanitární technika,
- instalace vody, topení, plynu,
- chlazení, klimatizace a větrání,
- elektrotechnika,
- materiál pro inženýrské sítě.

MPL s.r.o.⁶⁶

Sortiment MPL

- Sádrokartony KNAUF a RIGIPS včetně příslušenství,
- lepidla a spárovací hmoty,
- minerální stropní podhledy AMF, ARMSTRONG a OWA,
- tepelné, zvukové a protipožární izolace ISOVER, ORSIL, ROCKWOOL a KNAUF,
- zateplovací systémy a suché maltové směsi CEMIX, TERRANOVA a BAUMIT,
- interiérové a fasádní barvy, míchání barev HET, JUB a BAUMIT,
- střešní okna VELUX, FAKRO a ROTO,
- fungicidní a insekticidní přípravky BOCHEMT a LIGNOFIX,
- parozábrany, difuzní fólie a dalších tech. fólie JUTA,
- komínové systémy EKO KOMÍNY a SCHIEDEL.

⁶⁴ <http://www.stavebniny-janik.cz> [cit. 2010-04-05].

⁶⁵ <http://www.gienger.cz> [cit. 2010-04-05].

⁶⁶ <http://www.mpl.cz> [cit. 2010-04-05].

BERNOLD s.r.o.⁶⁷

- Koupelnové studio,
- velko - maloobchod voda, topení, plyn,
- dodávky obkladů, dlažeb, koupelen, baterií, van, radiátorů a kotlů,
- služby v oboru stavebnictví, instalatérství a topenářství,
- projekty koupelen a topení,
- servis kotlů Buderus.

Stavebniny KAPSTOP Ostrava⁶⁸

- Stavební materiály-maloobchod i velkoobchod,
- zdící materiály,
- fasádní systémy,
- omítky a malty,
- sádrokartóny,
- zámková dlažba,
- krytiny pro šikmé střechy,
- asfaltové pásy pro ploché střechy,
- klempířské výrobky,
- tesařské konstrukce.

HP trend, s.r.o.⁶⁹

- Nabídka plastových rozvodů pro vodu, topení a vzduch,
- svářečky na plasty,
- příslušenství.

KRAN-IZOL s.r.o.⁷⁰

Společnost KRAN-IZOL s.r.o. je obchodně – výrobní společností, jejíž hlavní činností je:

- výroba a prodej potrubních a izolačních pouzder na bázi minerální vlny NOBASIL,
- prodej veškerého sortimentu izolačních materiálů z minerálních vláken firmy KNAUF Insulation Trading s.r.o.

⁶⁷ <http://www.bernold.cz> [cit. 2010-04-05].

⁶⁸ <http://www.stavebniny-prodejna.eu> [cit. 2010-04-05].

⁶⁹ <http://www.hp-trend.cz> [cit. 2010-04-05].

⁷⁰ <http://www.kran-izol.cz> [cit. 2010-04-05].

EURO CERAMICA 2000, a.s.⁷¹

Koupelnové studio nabízí zákazníkům:

- koupelnový nábytek a doplňky značek Euroceramica, Laufen a Jika,
- obklady a dlažby,
- vodovodní baterie,
- vany, sprchové kouty, umyvadla, záchody,
- další vybavení do koupelen.

EKOMOS s.r.o.-SIKO⁷²

Široký sortiment tvoří:

- obklady, dlažby, vany, sprchové kouty a boxy, sanitární keramika, umyvadla, WC, vodovodní baterie,
- koupelnový nábytek.

BM PLAST, s.r.o.⁷³

- Výroba a montáž plastových oken a dveří,
- zimní zahrady, garážová vrata,
- příslušenství.

DUO PLAST AQUA⁷⁴

Plastové výrobky pro:

- potravinářské účely,
- chemický a stavební průmysl,
- zemědělství,
- relaxaci a zábavu.

⁷¹ <http://www.euroceramica.cz> [cit. 2010-04-05].

⁷² <http://www.siko-koupelny.cz> [cit. 2010-04-05].

⁷³ <http://www.bmplast.cz> [cit. 2010-04-05].

⁷⁴ <http://www.duoplastaqua.cz> [cit. 2010-04-05].

Sektor konkurentů

Konkurence na daném trhu je vysoká, avšak stěžejní je cena, za kterou je podnik schopen určitou zakázku realizovat. Často však je právě nižší cena vykoupena nízkou kvalitou materiálů a provedených prací. Majitelé odhadují, že podnik zrealizuje pouze 10 % cenových kalkulací, které zákazníkům předloží.

Dalšími neméně důležitými faktory jsou velikost firmy, finanční zázemí a kvalitnější stroje, což zvyšuje šance na získání zakázky většího rozsahu.

Podnik má hrubý přehled o konkurenčních společnostech působících v Ostravě a okolí, o jejich předmětu činnosti apod. Na základě veřejně známých informací o problémech některých firem má také přehled o jejich serióznosti.

Vývoj konkurence je závislý na tržním prostředí a podmínkách v jakých se v dané době firmy pohybují. Konkurenceschopnost firmy je obecně daná mírou jejího vybavení, kvalitě zaměstnanců, kvalitě odváděné práce, její známosti v zákaznickém prostředí, internetovou dostupností.

Konkurenci dle jednoho z majitelů můžeme rozdělit na zdravou a nekalou.

- **Zdravá konkurence** – cenové nabídky vypracovány na základě seriózních rozpočtových podkladů.
- **Nekalá konkurence** – podnik si zjistí ceny konkurentů a následně vypracuje nižší cenovou nabídku. Využití korupce při získávání zakázek a to zejména ve státním sektoru.

Potenciální konkurenti

Jedná se především o firmy většího rozsahu (s .r. o., akciové společnosti), které snadněji proniknou na další trhy a to nejen v rámci republiky, ale také v zahraničí.

V Moravskoslezském kraji tedy může začít působit podnik, který původně na tomto trhu nepůsobil. Tím se snižuje šance na získání zakázky místní menší firmou. Podnik většího rozsahu disponuje větším objemem finančních prostředků a může si dovolit např. delší fakturační období, což je pro zákazníka mnohdy rozhodující.

Nové konkurenční firmy průběžně vstupují na stavební trh, udrží se tam však méně než polovina z nich. Podniky také často uzavírají partnerství s jinými firmami, mění svůj název, rozšiřují nebo mění pole své působnosti.

Bariéry vstupu do odvětví

- Kvalifikace a znalosti v oboru,
- absence státní pomoci nově vznikajícím firmám,
- komplikovaná byrokracie provázející zahájení činnosti firmy,
- reakce stávajících firem na vstup nového konkurenta.

Bariéry výstupu do odvětví

- Utopení peněz ve výrobních prostředcích,
- náklady na likvidaci výrobních kapacit,
- náklady na uvolnění pracovní síly (odstupné),
- vypořádání závazků.

4. 2. Analýza vnitřního prostředí podniku

4. 2. 1. Analýza zdrojů podniku

Hmotné zdroje

- budova sídla firmy s parkovací plochou, nachází se zde kancelář,
- stroje, tím odpadá jejich zapůjčení a následné náklady,
- skladovací prostory v sídle firmy,
- vozový park zahrnující dva automobily – dodávka a vozidlo typu pick – up,
- materiál využívaný při zakázkách,

Finanční zdroje

Firma nemá žádné finanční rezervy. Pokud nějaké vzniknou, využijí se na nákup dalších kvalitnějších strojů, které usnadní a hlavně urychlí průběh zakázky. Díky tomu pak podnik může v určitém období přijmout více zakázek a dosáhnout vyššího zisku.

Nehmotné zdroje

Firma se snaží vybudovat a následně zachovat dobré jméno. Díky tomu se zákazníci na podnik obrací opakovaně.

Samozřejmostí je zvyšovat kvalifikaci jednotlivých pracovníků. Pokud se objeví nová technologie v oboru, v co nejkratší době probíhá důsledné školení. Pro příklad můžeme uvést hit loňského roku pro potřeby rodinných domů a to kotel na pelety. Firma okamžitě zareagovala a nechala vyškolit své pracovníky pro montáž a zároveň servis automatických kotlů na pelety řady KP, což je pro podnik velkým přínosem, neboť poptávka po těchto kotlech je vysoká a na trhu existuje jen málo firem, které se montáží a

zároveň servisem zabývá.

Lidské zdroje

Firma sice disponuje nevelkým počtem zaměstnanců, ale všichni jsou velice kvalifikovaní a způsobilí ve svém oboru. Do kolektivu přijímá také mladé lidi, které si postupně vyškoluje k potřebám firmy. Vede je vždy zkušený a kvalifikovaný pracovník.

Vyhodnocení analýzy zdrojů podniku

Konkurenční výhoda

Za konkurenční výhodu lze jednoznačně požadovat okamžitou reakci na nové technologie a to formou školení. Tak může podnik zákazníkům nabídnout vždy něco navíc. Zákazník může vybírat z více možností. Samozřejmostí je následný servis.

Silné a slabé stránky ve srovnání s konkurencí

Silné stránky

- Vlastní budova s kanceláří, skladovacími prostory a parkovací plochou. Odpadá tak položka za nájem těchto prostor, což přináší značné úspory.
- Vlastní stroje – podnik volně prostředky neustále investuje do nového a kvalitnějšího vybavení odpovídající nejmodernějším technologiím. Odpadá položka za jejich pronájem.
- Dobré jméno společnosti je bezesporu ceněnou hodnotou. Pokud jsou zákazníci s prací firmy spokojeni, doporučí ji svým blízkým. Je známou skutečností, že lidé raději využijí služeb společností s dobrými referencemi a to nejlépe od svých známých, ke kterým mají důvěru.
- Kvalifikovaní a zkušení zaměstnanci, kteří mají chuť dále se zdokonalovat a vzdělávat.

Slabé stránky

- Absenci finanční rezervy považují za velký nedostatek. Nejen v období hospodářské krize se firmy podnikají s druhotnou platební neschopností. Finanční rezerva by podniku pomohla toto období překlenout. Je vhodná také pro nepředvídané události, které mohu poškodit hmotné zdroje či podnik jinak ohrozit či omezit.

4. 2. 2. Finanční analýza

Výpočty jsou provedeny za období 1. 1. 2009 – 31. 12. 2009, které jsem dostala k dispozici. Účetní výkazy za předcházející období se mi získat nepodařilo. Avšak za rok 2008 podnik vykazoval ztrátu. Pro návrh strategie jsou však tyto údaje spolu s dalšími výsledky strategické analýzy dostačující.

Rozvaha, výkaz zisku a ztráty a přehled o peněžních tocích se nachází v přílohách.

Ukazatelé rentability

Rentabilita vlastního kapitálu

$$ROE = 8 / 748 * 100 = \mathbf{1,07\%} \quad (1)$$

Rentabilita aktiv

$$ROA = 8 / 860 * 100 = \mathbf{0,93\%} \quad (2)$$

Rentabilita dlouhodobě investovaného kapitálu

$$ROCE = 8 / (748 + 0) * 100 = \mathbf{1,07\%} \quad (3)$$

Rentabilita tržeb

$$ROS = 8 / 3321 * 100 = \mathbf{0,24\%} \quad (4)$$

Hodnocení ukazatelů rentability

Ukazatelé rentability vycházejí ve velice nízkých hodnotách. Je to způsobeno nízkou hodnotou čistého zisku. Ten byl v roce 2009 stejný jako zisk před zdaněním a úroky, neboť byla uplatněna ztráta z minulého období a firma neměla ani žádné nákladové úroky.

Tento stav není žádoucí. U těchto ukazatelů platí čím vyšší výsledek, tím lépe.

Ukazatelé zadluženosti

$$\text{Míra zadluženosti vlastního kapitálu} = 112 / 748 * 100 = \mathbf{14,97\%} \quad (5)$$

$$\text{Míra celkové zadluženosti} = 112 / 860 * 100 = \mathbf{13,02\%} \quad (6)$$

Hodnocení ukazatelů zadluženosti

Míra zadluženosti vlastního kapitálu by se měla pohybovat okolo 100 % a míra celkové zadluženosti maximálně okolo 50 %. Míra zadluženosti je velice nízká. Míra celkového zadlužení je v doporučeném rozmezí.

Ukazatelé aktivity

$$\text{Obrat aktiv} = 3321 / 860 = \mathbf{3,86 \text{ za rok}} \quad (7)$$

$$\text{Obrat pohledávek} = 3321 / 127 = \mathbf{26,15 \text{ za rok}} \quad (8)$$

Hodnocení ukazatelů aktivity

Obrat zásob by měl být co nejvyšší a doba obratu naopak co nejnižší, maximální hranice je 48 dní.⁷⁵ Zásoby jsou v tomto případě nulové. Hodnoty ukazatelů jsou příliš nízké.

Ukazatelé likvidity

$$\text{Běžná likvidita} = 324 / 112 = \mathbf{2,89} \quad (9)$$

$$\text{Krátkodobá likvidita} = (324 + 112) / 112 = \mathbf{3,89} \quad (10)$$

$$\text{Dlouhodobá likvidita} = (324 + 112 + 0) / 112 = \mathbf{3,89} \quad (11)$$

Hodnocení ukazatelů likvidity

Doporučené hodnoty jsou následující:⁷⁶

- Běžná likvidita by měla být kolem 0,2,
- krátkodobá likvidita kolem 1,
- dlouhodobá likvidita mezi 1,5 až 2,5.

Z výpočtu ukazatelů likvidity sdružení I plus I vyplývá, že hodnoty jsou příliš vysoké, což je způsobeno nízkou hodnotou krátkodobých závazků.

Ukazatelé na bázi cash flow

$$\text{Rentabilita vlastního kapitálu z CF} = 7 / 748 * 100 = \mathbf{0,94 \%} \quad (12)$$

$$\text{Krátkodobá likvidita z CF} = 7 / 112 * 100 = \mathbf{6,25 \%} \quad (13)$$

$$\text{Stupeň oddlužení} = 7 / 112 * 100 = \mathbf{6,25 \%} \quad (14)$$

Ukazatelé na bázi cash flow

Doporučené hodnoty ukazatelů:⁷⁷

- pro rentabilitu z cash flow platí čím více, tím lépe,
- krátkodobá likvidita z cash flow by měla být min. 40 %, stupeň oddlužení by měl být minimálně 20 %.

Všechny ukazatele jsou příliš nízké, což pro podnik není žádoucí.

⁷⁵ <http://firmy.finance.cz/financovani/informace/financni-analyza/vypoc.et/> [cit. 2010-04-10].

⁷⁶ <http://firmy.finance.cz/financovani/informace/financni-analyza/vypoc.et/> [cit. 2010-04-10].

⁷⁷ <http://firmy.finance.cz/financovani/informace/financni-analyza/vypoc.et/> [cit. 2010-04-10].

Altmanův model

$$Z = 1,2 * 0,2 + 1,4 * (-0,045) + 3,3 * 0,009 + 0,6 * 3,65 + 0,999 * 3,86 \quad (15)$$

$$Z = 6,25$$

$$X_1 = 170 / 860 = 0,2,$$

$$X_2 = -39 / 860 = -0,045,$$

$$X_3 = 8 / 860 = 0,009,$$

$$X_4 = 409 / 112 = 3,65,$$

$$X_5 = 3321 / 860 = 3,86.$$

$$Z > 2,99 \quad \text{pásmo prosperity}$$

Hodnocení Altmanova modelu

Dle tohoto modelu je podnik hodnocen velice pozitivně, a to v pásmu prosperity.

Bodovací metoda

UKAZATEL	STUPNICE HODNOCENÍ (ZNÁMKY)				
	Velmi dobrý 1	Dobrá 2	Střední 3	Špatný 4	Hrozba insolvence 5
Podíl vlastního kapitálu na celkovém kapitálu	> 30 %	> 20 %	> 10 %	< 10 %	záporný
Podíl CF k obratu	> 10 %	> 8 %	> 5 %	< 5 %	záporný
Rentabilita celk. kapitálu	> 15 %	> 12 %	> 8 %	< 8 %	záporná
Doba splácení dluhů	< 3 roky	< 5 let	< 12 let	> 12 let	> 30 let

Tabulka 1 Rychlý test podniku s pomocí bodování dle Maříka

$$\text{Podíl vlastního kapitálu na celkovém kapitálu} = 748 / (748 + 112) * 100 = 86,98$$

$$\text{Podíl CF k obratu} = 324 / 3,86 * 100 = 83,94$$

$$\text{Rentabilita celk. kapitálu} = \text{zisk před zdaněním} / \text{celkový kapitál} = 8 / 860 * 100 = 0,93 \%$$

Doba splácení dluhů – ve sdružení se vyskytují pouze krátkodobé závazky do jednoho roku

$$\text{Výsledná známka} = (1 + 1 + 4 + 1) / 4 = 1,75$$

Hodnocení bodovací metody

Bodovací metoda dle Maříka ohodnotila organizaci známkou 1, 75. Jako špatný ukazatel se ukázala rentabilita celkového kapitálu. Oproti tomu ukazatele podíl vlastního kapitálu na celkovém kapitálu, podíl cash flow k obratu a doba splácení dluhů jsou hodnoceny jako velmi dobré. Výsledná známka a tedy i situace podniku je dobrá.

Komentář hodnocení

Je patrné, že majitelé sdružení dávají přednost absenci půjček a úvěru před vyšším ziskem. Tato varianta však nemusí být vždy správnou cestou a způsobuje špatné výsledné hodnoty finančních ukazatelů. Důvod je prostý – cizí kapitál je levnější než kapitál vlastní.

Firma se brání použití cizího kapitálu, tedy se snaží většinu svých aktivit financovat z vlastních zdrojů. Takovéto podniky však musí nejprve generovat čistý zisk, aby se mohly dále rozvíjet. Absolutně nesprávná je tato strategie pro začínající firmy. Cílem těchto společností by mělo být získat kromě vlastního kapitálu také externí prostředky, které pak následně přemění na vlastní.⁷⁸

4. 3. Metody hodnotící současně interní vlastnosti podniku a faktory externího prostředí

SWOT analýza

Silné stránky:

- dobré know - how pro všechny obory, postupy (získané certifikáty a osvědčení),
- zkušenosti,
- rychlé zpracování nabídek,
- široké spektrum nabízených služeb,
- vzdělaný kolektiv – neustálé prohlubování znalostí,
- vysoká produktivita práce,
- týmová práce,
- bezproblémová komunikace na horizontální i vertikální úrovni,
- loajalita, atmosféra spolupráce,
- neformální vztahy ve firmě,
- flexibilita firmy,

⁷⁸ http://firmy.finance.cz/financovani/informace/financni-analyza/chyby_kapitalove_struktury [cit. 2010-04-10].

- vysoké nasazení směrem k zákazníkovi (serióznost),
- spokojenost zákazníků – vyhotovení dalších projektů,
- image firmy.

Slabé stránky:

- nejasný strategický záměr,
- velká míra závislosti na omezeném množství dodavatelů,
- slabý přehled o konkurenci,
- nevyužití možnosti veřejných zakázek,
- málo agresivní prosazování na daném trhu,
- nedostatečná reklama,
- systém odměňování zaměstnanců,
- finanční řízení,
- finanční síla a stabilita firmy,
- výskyt druhotné platební neschopnosti,
- výskyt nesplacených pohledávek.

Příležitosti:

- rozšíření sortimentu služeb pro získané klienty,
- komplexní zvládnutí zakázek s pomocí subdodavatelů,
- veřejné zakázky,
- restrukturalizace firmy na vyšší vývojový typ – s. r. o.,
- identifikace slabých míst,
- doplnění tržních mezer,
- implementace nových marketingových postupů,
- získání nových zákazníků,
- rozšiřování působnosti na další trhy.

Ohrožení:

- nízká výkonnost ekonomiky,
- změny v legislativě,
- nestabilní vládní politika,
- snižování kupní síly,
- rostoucí nezaměstnanost,
- rostoucí cena energií,

- rostoucí cena surovin, polotovarů a materiálu,
- demografické změny,
- měnící se vkus a potřeby zákazníků při pomalém přizpůsobení se ze strany firmy
- nedostatek finančních prostředků na provoz podniku a financování zakázek,
- nestabilita dodavatele,
- rostoucí síla dodavatelů a odběratelů,
- konkurence s nižšími náklady,
- vstup nového dravého konkurenta na trh,
- úbytek zakázek.

Vyhodnocení SWOT analýzy

Slabé stránky	Jak jsou slabiny v návrhu strategie eliminovány?
Nejasný strategický záměr	Jasně stanovit strategii a cíle podniku. Se strategií seznámit také zaměstnance podniku, aby věděli, kam podnik směřuje.
Velká míra závislosti na omezeném množství dodavatelů	Nalézt jiné dodavatele a to klidně i ze zahraničí. Využít dodavatelů poskytujících množstevní slevy. Poohlédnout se po dodavatelích levnějších substitutů.
Slabý přehled o konkurenci	Pravidelně prostřednictvím médií sledovat nabídku a cenové relace konkurence.
Nevyužití možnosti veřejných zakázek	Nepodceňovat sílu firmy a účastnit se výběrových řízení. Získávat pravidelný přehled o veřejných zakázkách na internetu.
Málo agresivní prosazování na daném trhu	Lépe prozkoumat možnosti daného trhu. Rozšířit se na jiné, možno i zahraniční, trhy.
Nedostatečná reklama	Vytvořit marketingovou strategii. Vylepšit webové stránky, soustředit se na reklamu na internetu a regionální tisk.
Systém odměňování zaměstnanců	Vytvořit motivační systém. Anonymní dotazníkovou metodou zjistit jaké benefity zaměstnanci preferují.
Výskyt druhotné platební neschopnosti	Zvážit zvýšení záloh pro zákazníky. Vytvořit rezervy, ze kterých můžeme v takových případech čerpat finanční prostředky.

Tab. 4. 1 Eliminace slabých stránek pomocí SWOT analýzy

Hrozby	Jak jsou slabiny v návrhu strategie eliminovány?
Změny v legislativě	Připravit se na avizované změny v předstihu. Pokud je známo, že např. počátkem roku vstoupí v platnost legislativní změna, která podnik ovlivní, nečekat na poslední chvíli.
Nestabilní vládní politika	
Rostoucí nezaměstnanost	Vzhledem ke spokojenosti se současnými zaměstnanci se soustředit na jejich udržení a rozvoj.
Rostoucí cena energií	Přizpůsobit ceny služeb rostoucím cenám, ale vždy nabídnout perfektní servis a poradenství.
Rostoucí cena surovin, polotovarů a materiálů	
Demografické změny	Snaha připravit se na změny. Rozšířit portfolio služeb, které bude vyhovovat všem zákazníkům. Populace stárne, je třeba se soustředit na také na požadavky těchto zákazníků.
Mění se vkus a potřeby zákazníků při pomalém přizpůsobení se ze strany firmy	
Nedostatek finančních prostředků na provoz podniku a financování zakázek	Tvorba finančních rezerv. Odprodej nevyužívaného majetku.
Nestabilita dodavatele	Hledání alternativních dodavatelů a levnějších substitutů.
Rostoucí síla dodavatelů a odběratelů	Zákazníka přesvědčit o konkurenční výhodě produktů a služeb. S dodavatelem dohodnout množstevní slevy. Nalézt alternativní dodavatele.
Konkurence s nižšími náklady	Nabízet diferencované produkty. Zákazníkovi musí být dopřán bezchybný servis. Nabídnout vždy něco navíc. Získat nové zákazníky a proniknout na nové trhy.
Vstup nového dravého konkurenta na trh	
Úbytek zakázek	
Snižování kupní síly	
Nízká výkonnost ekonomiky	

Tab. 4. 2 Eliminace hrozeb pomocí SWOT analýzy

Hlavní předmět činnosti I plus I	Vedlejší předmět činnosti realizovaný prostřednictvím subdodavatelů
Hvězdy <ul style="list-style-type: none">• Solární panely,• montáž tepelných čerpadel.	Hvězdy <ul style="list-style-type: none">• Nevyskytují se.
Dojné krávy <ul style="list-style-type: none">• Topenářské práce, podlahové vytápění,• instalatérské práce,• kompletace zařizovacích předmětů,• stavební dozor,• venkovní kanalizace,• vodovodní přípojky,• instalatérské práce,• zhotovení a rekonstrukce stávajících kotelen,• montáž zabezpečovacích systémů.	Dojné krávy <ul style="list-style-type: none">• Nevyskytují se.
Otazníky <ul style="list-style-type: none">• Nevyskytují se.	Otazníky <ul style="list-style-type: none">• Vzduchotechnika,• základové desky,• plynovodní přípojky,• hrubá stavba.
Psi <ul style="list-style-type: none">• Rekonstrukce koupelen,• pomocné a výkopové práce,• napojení septiků,• elektroinstalace.	Psi <ul style="list-style-type: none">• Sádrokartony,• venkovní úpravy (zámkové dlažby),• pokládka dlažeb a obkladů,• malířské a natěračské práce.

Vyhodnocení matice BCG

Vzhledem k tomu, že podnik nevyrábí výrobky, ale nabízí služby budeme otazníky a psi řídit způsobem, aby vydělávaly peníze. Není třeba tyto služby přestat nabízet. Je však nutné si uvědomit, do které kategorie daná služba patří, aby firma neupřednostnila psa či otazník před hvězdou či dojnou krávou. Soustředit se budeme převážně na předmět činnosti sdružení I plus I, neboť vedlejší činnost realizovaná prostřednictvím subdodavatelů nevyžadují investice v podobě nákupu strojů a materiálu, neboť toto zprostředkovává subdodavatelská firma.

Je důležité věnovat se hvězdám a dojným krávám, takže volné finanční prostředky na technologicky vyspělejší stroje a vybavení je vhodné investovat převážně do těchto oblastí. Jinak může dojít k tomu, že dojné krávy předčasně zeslábnou, což není žádoucí. Hvězdy jsou perspektivní nové nabízené služby, které se taktéž nevyplatí podceňovat.

Přeměna psů je značně riskantní a často tato investice vyzní jako neperspektivní. Vyplatí se investovat do strojů a nářadí potřebných k rekonstrukci koupelen, neboť ta je ze všech psů nejvyhledávanější a jeví se tedy jako nejperspektivnější.

Matice General Electric (GE)

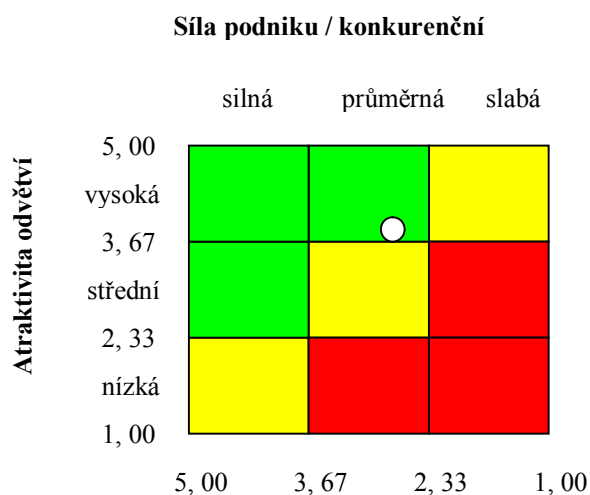
Váhy a ocenění matice GE přidělovali majitelé podniku. Jednalo se sice o subjektivní názor, ale vzhledem k tomu, že spolumajitelé jsou dva a na ukazatelích se tedy museli domluvit, lze tedy jistý prvek objektivity v ohodnocení těchto ukazatelů nalézt.

Atraktivita odvětví			
Komponenta	Váha	Ocenění 1 - 5	Součin vah a ocenění
Velikost trhu a míra růstu	0, 15	5	0, 75
Ziskové marže v odvětví	0, 15	5	0, 75
Intenzita konkurence	0, 15	4	0, 6
Sezónnost	0, 1	4	0, 4
Cykličnost	0, 05	2	0, 1
Požadavky na technologii a kapitál	0, 1	3	0, 3
Úspory z rozsahu	0, 1	1	0, 1
Společenské, ekologické a právní vlivy	0, 05	4	0, 2
Příležitosti a ohrožení	0, 1	5	0, 5
Bariéry vstupu do odvětví a výstupu z něj	0, 05	2	0, 1
Celková hodnota	1, 00		3, 8

Tab. 4. 3 Atraktivita odvětví

Síla podniku			
Komponenta	Váha	Ocenění 1 - 5	Součin vah a ocenění
Relativní podíl na trhu	0, 2	3	0, 6
Zisková marže ve srovnání s konkurenty	0, 15	3	0, 45
Schopnost konkurovat v ceně a kvalitě	0, 2	3	0, 6
Znalost trhu a zákazníka	0, 15	2	0, 3
Technologické možnosti	0, 15	4	0, 6
Kvalita managementu	0, 15	3	0, 45
Celková hodnota	1, 00		3, 00

Tab. 4. 4 Síla podniku



Graf. 4. 1. Zobrazení sdružení I plus I v matici GE

Vyhodnocení matice GE

Z provedených výpočtů, atraktivita odvětví 3, 8 a síla podniku 3, 00, je patrné, že se podnik nachází v zeleném poli. Přičemž atraktivita odvětví je vysoká a síla podniku průměrná. Doporučená strategie je tedy jasná – růst a budovat.

SPACE analýza

Hodnocení jednotlivých ukazatelů provedli opět majitelé sdružení I plus I, neboť se v oblasti stavebnictví pohybují již pátým rokem a nejlépe mohou srovnat a posoudit oblasti, které jejich podnik ovlivňují.

Ukazatel	Hodnocení
Technologické změny	0
Proměnlivost poptávky	+ 3
Míra inflace	+ 2
Bariéry vstupu do odvětví	+ 6
Cenové rozpětí konkurenčních výrobků	+ 1
Cenová elasticita poptávky	+ 3
Rivalita mezi existujícími konkurenty	+ 2
Tlak za strany substitutů	0

Tab. 4. 5. Stabilita prostředí

Ukazatel	Hodnocení
Ziskový potenciál	+ 1
Růstový potenciál	+ 4
Technologické know – how	+ 6
Finanční stabilita	0
Kapitálová intenzita	0
Využití zdrojů	+ 3
Produktivita, využití kapacit	- 6
Složitost vstupu do odvětví	0
Vyjednávací síla výrobců	- 2

Tab. 4. 6. Síla odvětví

Ukazatel	Hodnocení
kvalita výrobku	+ 2
podíl na trhu	- 2
inovační cyklus	0
životní cyklus výrobku	0
technologické know – how	+ 4
loajalita zákazníků	+ 3
rychlost zavádění nových výrobků	0
vertikální integrace	0

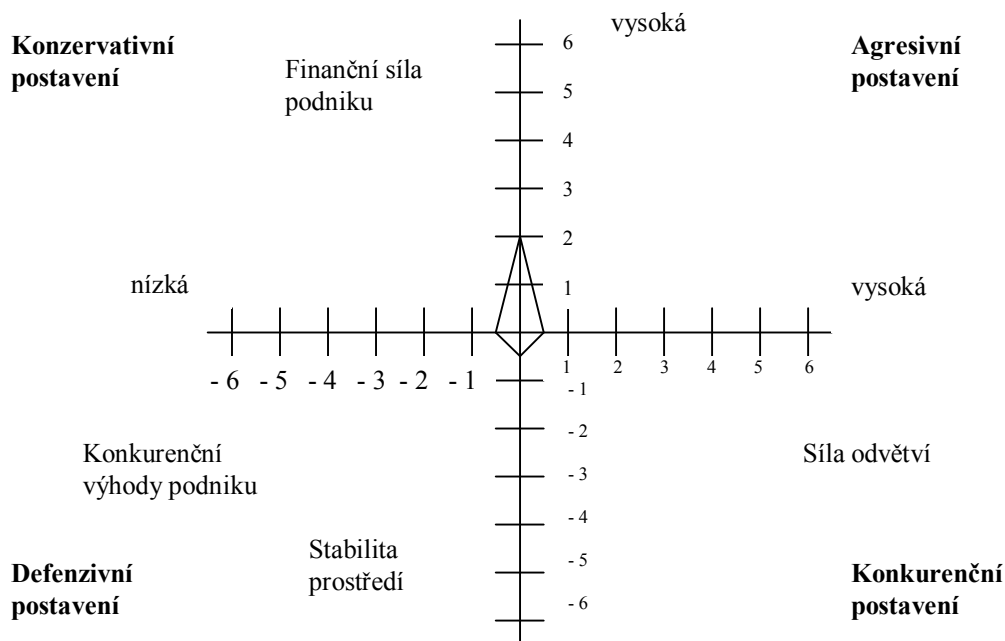
Tab. 4. 7. Konkurenční výhoda

Ukazatel	Hodnocení
Likvidita	+ 1
Návratnost investic	+ 1
Požadovaný versus disponibilní kapitál	- 6
Míra zadlužení	- 3
Cash flow	+ 1
Míra rizika	+ 1
Složitost výstupu z odvětví	0
Využívání úspor z rozsahu a zkušeností	0
Obrat zásob	+ 2

Tab. 4. 8. Finanční síla podniku

Výsledné hodnoty	
Stabilita prostředí	$= (0 + 3 + 2 + 6 + 1 + 3 + 2 + 0) / 8 = 2,125$
Síla odvětví	$= (1 + 4 + 6 + 0 + 0 + 3 - 6 + 0 - 2) / 9 = 0,667$
Konkurenční výhoda	$= (2 - 2 + 0 + 0 + 4 + 3 + 0 + 0) / 8 = 0,875$
Finanční síla podniku	$= (1 + 1 - 6 - 3 + 1 + 1 + 0 + 0 + 2) / 9 = -0,334$

Tab. 4. 9. Výsledné hodnoty SPACE analýzy



Graf 1 Grafické znázornění výsledků SPACE analýzy

Pramen: LEDNICKÝ, V. *Strategické řízení*. 1 .vyd. Ostrava: Repronis Ostrava, 2006. 154 s. ISBN 80-7329-131-2.

Vyhodnocení SPACE analýzy

Z výsledků analýzy vyplývá, že by se podnik měl vydat cestou agresivní pozice, která obnáší zvýšení podílu na trhu, nové akvizice a soustředění se na vysoce konkurenceschopné výrobky. Objevuje se zde však také kritický faktor, kterým je vstup nových konkurentů do odvětví.⁷⁹ Jednotlivé výsledky však již tak povzbudivé nejsou.

Stabilita prostředí je v období hospodářské krize uspokojivá. Zvolené prostředí se tedy jeví jako perspektivní.

Síla odvětví a konkurenční výhoda vychází v kladných hodnotách, ale výsledky těchto ukazatelů se pohybují jen mírně nad nulou. Přisuzuji to relativně snadnému vstupu do odvětví a dostupností technologií. Bylo by vhodné rozšířit portfolio služeb o atraktivní službu, kterou příliš podniků v Moravskoslezském kraji nenabízí.

Finanční síla podniku se pohybuje těsně pod nulou, což pro podnik není žádoucí. Podnik většinu svých volných peněžních prostředků investuje do nových strojů a vybavení, nevytváří žádné finanční rezervy a vyhýbá se cizímu kapitálu, což vede k nedostatku disponibilního kapitálu.

⁷⁹ LEDNICKÝ, V. *Strategické řízení*. 1 .vyd. Ostrava: Repronis Ostrava, 2006. 154 s. ISBN 80-7329-131-2.

5. Prognóza vývoje podnikatelského prostředí

Pro prognózu si dovolím použít nejnovější údaje Českého statistického úřadu zveřejněné v dubnu 2010.

V únoru 2010 byla stavební produkce sezónně očištěná meziměsíčně nižší o 0,1 %. Stavební produkce klesla meziročně o 23,6 %. Stavební úřady vydaly meziročně o 0,6 % stavebních povolení více a jejich orientační hodnota klesla o 24,0 %. Bylo zahájeno meziročně o 33,2 % bytů méně. Dokončeno bylo o 4,0 % bytů více. Stavební produkce v únoru 2010 meziročně klesla ve stálých cenách o 23,6 %. Stavební produkce očištěná od sezónních vlivů byla v únoru 2010 meziměsíčně nižší o 0,1 %. Produkce v pozemním stavitelství klesla o 29,5 % a u produkce inženýrského stavitelství došlo k poklesu o 5,5 %. Průměrný evidenční počet zaměstnanců v podnicích s 50 a více zaměstnanci ve stavebnictví se v únoru 2010 meziročně snížil o 7,9 %. Průměrná měsíční nominální mzda těchto zaměstnanců meziročně vzrostla o 4,0 % a činila 23 843 Kč.⁸⁰

Počet vydaných stavebních povolení se v únoru 2010 meziročně zvýšil o 0,6 %, stavební úřady jich vydaly 7 335. Orientační hodnota staveb činila 21,9 mld. Kč a v porovnání se stejným obdobím roku 2009 klesla o 24,0 %. Počet zahájených bytů v únoru 2010 poklesl meziročně o 33,2 % a dosáhl hodnoty 1 829 bytů. Počet zahájených bytů v rodinných domech meziročně klesl o 7,5 %. Počet zahájených bytů v bytových domech poklesl o 59,6 %. Počet dokončených bytů v únoru 2010 meziročně vzrostl o 4,0 % a činil 3 227 bytů. Počet dokončených bytů v rodinných domech klesl o 3,2 %, v domech bytových vzrostl o 29,0 %. Stavební produkce podle údajů Eurostatu v lednu 2010 v EU 27 meziročně klesla po očištění od vlivu počtu pracovních dnů o 8,4 %. Pozemní stavitelství se snížilo o 7,6 % a inženýrské stavitelství kleslo o 2,9 %. Stavební produkce tedy stále klesá, zakázek je méně. Vzhledem k měnícím se klimatickým podmínkám v jarních měsících však očekávám nárůst zakázek. Stavební úřady vydaly o 0,6 % stavebních povolení více, což taktéž nárůst naznačuje. Počet zaměstnanců se v podnicích s 50 a více zaměstnanci v únoru meziročně snížil o 7,9 %. Tyto odborníky může sdružení I plus I v případě rozšíření portfolia služeb a proniknutí na nové trhy využít.⁸¹

⁸⁰ <http://www.czso.cz/csu/csu.nsf/informace/csta040910.doc> [cit. 2010-04-20].

⁸¹ <http://www.czso.cz/csu/csu.nsf/informace/csta040910.doc> [cit. 2010-04-20].

6. Návrh strategie

Na základě výsledků strategické analýzy jsem zvolila kombinovanou strategii zahrnující:

- strategii pronikání trhu,
- strategii rozvoje služeb,
- strategii rozvoje trhu.

6. 1. Strategie pronikání trhu

Cíl č. 1 Do tří let zvýšit počet zakázek v Moravskoslezském kraji o 20 %.

Cíl č. 2 Do konce roku 2010 vylepšit webové stránky společnosti, soustředit se na propagaci na internetu a v regionálním tisku.

Podnik usiluje se svými již nabízenými službami rozsáhleji proniknout na stávající trh, tzn. zvýšit zde svůj podíl a získat více zákazníků v Moravskoslezském kraji.

Významnou úlohu zde hraje zvýšení informovanosti zákazníka o nabízených službách a o jejich výhodách, tedy propagace, na kterou je třeba se v případě sdružení I plus I soustředit především.

Touto strategií usilujeme o získání nových zákazníků, tedy těch, kteří dosud těchto služeb nevyžívali nebo jich využívali u konkurence.

6. 2. Strategie rozvoje služeb

Cíl č. 3 Do konce roku 2010 proškolit zaměstnance a získat certifikát na montáž a servis kotlů na biomasu.

Rozšíření portfolia nabízených služeb. Hitem posledních let je soužití s přírodou. Tento trend se nevyhnul ani stavebnictví. Věřím, že nejlepší volbou je rozšíření služeb o montáž a následný servis ekologického vytápění a to konkrétně kotlů na biomasu. V Moravskoslezském kraji jejich montáž a servis stále nejsou samozřejmostí. Nastínila bych zde další důvody, proč tuto cestu považuji za správnou.

Výhody ekologického vytápění⁸²

1. Biomasa jako prostředek k vytápění je rostlinného původu, zejména dřevních zbytků. Biomasa pro topení se vyrábí z klasických dřevěných polen, dřevěných briket, dřevěné štěpky a pilin. Tyto zbytky dřevěných surovin se pro účely topení lisují do pelet (tj. větších granulí).
2. Zákazníci, kteří se rozhodli k vytápění využít biomasu, ušetří nejen přírodu, ale také vlastní peníze.
3. Kotlů na biomasu je na trhu v současné době již dostatek. Zákazník si může vybrat přesně takový, který bude vyhovovat náročnosti vytápění konkrétního domu. Je možné také pořídit akumulární kotel na biomasu, který je vybaven nádrží na vodu, která v závislosti na velikosti nádrže a velikosti domu dokáže dům vytápět akumulovanou energií až několik dní.
4. Není vhodné spalovat dřevo či štěpku ve starých kotlích, které nejsou určeny k vytápění biomasou. Podíl na emisích drobných částic prachu, které jsou zdraví velmi nebezpečné, je v tomto případě značný, stejně jako exhalace karcinogenních uhlovodíků.⁸³
5. V oblastech se zhoršenou kvalitou ovzduší žije v České republice 66 procent obyvatel (údaj z června 2007).⁸⁴

6. 3. Strategie rozvoje trhu

Cíl č. 4 Do tří let rozšířit působení sdružení na celou severní a jižní Moravu. V rámci tohoto cíle převést sdružení na společnost s ručením omezeným.

Cíl č. 5 Do tří let spolu s rozšířením působení podniku na celou Moravu propagovat podnik prostřednictvím regionálních rádií např. Radio Čas, které je největší a nejposlouchanější rádio na Moravě.

Cíl č. 6 Do pěti let rozšířit působení podniku na celou Českou republiku.

Cíl č. 7 Do pěti let propagovat podnik v rámci celé České republiky s využitím regionálních televizí např. R1, která přináší regionální zpravodajství z celé České republiky.

Podstata této strategie spočívá v nabídce stávajících služeb na zcela nových trzích. V tomto případě portfolio služeb bude zahrnovat také montáž a servis kotlů na biomasu, které jsou součástí strategie rozvoje služeb.

⁸² <http://www.hyperbola.cz/index.php/Biomasa-levne-a-ekologicke-topeni> [cit. 2010-04-10].

⁸³ <http://aktualne.centrum.cz/domaci/zivot-v-cesku/clanek.phtml?id=448073> [cit. 2010-04-10].

⁸⁴ <http://aktualne.centrum.cz/domaci/zivot-v-cesku/clanek.phtml?id=458467> [cit. 2010-04-10].

Služby tedy podnik bude nabízet zcela novému segmentu zákazníků a zapotřebí bude rozsáhlejší propagační kampaně.

Dílčí doporučení vyplývající ze strategické analýzy

Cíl č. 8 Do dvou let vytvořit rezervu ve výši 20 % základního kapitálu.

Cíl č. 9 Do konce roku 2010 nalézt alternativní dodavatele.

Cíl č. 10 Do konce roku 2010 zvýšit zálohy na zakázky z 50 % na 65 %.

Cíl č. 11 Do konce roku 2010 vylepšit motivační systém zaměstnanců.

Cíl č. 12 Průběžně:

- *sledovat nabídku a ceny konkurence,*
- *na internetu sledovat vypsání veřejných zakázek,*
- *nábor nových zaměstnanců dle potřeby,*
- *v případě zvýšení cen energií, surovin, polotovarů a materiálů, upravit cenu služeb, ale poskytnout perfektní servis a poradenství,*
- *okamžitě reagovat na nové technologie formou školení,*
- *udržet dobré jméno společnosti.*

7. Doporučení pro implementaci

Navrhnutá strategie je kombinací tří dílčích strategií a to strategie pronikání trhu, strategie rozvoje služeb a strategie rozvoje trhu. Nejvhodnější je začít s implementací strategie pronikání trhu, neboť prostředí trhu je již dobře známé a náklady na samotnou realizaci nejsou příliš vysoké.

7. 1. Strategie pronikání trhu

Cíl č. 1 Do tří let zvýšit počet zakázek v Moravskoslezském kraji o 20 %.

Cíl č. 2 Do konce roku 2010 vylepšit webové stránky společnosti, soustředit se na propagaci na internetu a v regionálním tisku.

Tyto dva cíle spolu úzce souvisí. Úspěšnost cíle č. 1 závisí na splnění cíle č. 2.

Implementace cíle č. 2

Následující kroky implementace cíle č. 2 doporučuji realizovat jedním či oběma majiteli a do nejpozději do konce roku 2010.

Webové stránky

Kontaktovat administrátora webových stránek podniku, aby provedl nutné změny. Webové stránky jsou v dnešní době dostupnosti internetu důležitou prezentací firmy. Tento prvek se odráží také v dobrém jménu společnosti. Bylo by vhodné upravit grafiku stránek, která působí poněkud zastaralým dojmem a změnit typ písma a poněkud chaotické uspořádání.

Na hlavní stránce schází základní informace o firmě. Odkaz na certifikáty, který se tam nachází stejně jako odkaz na kontakty by měl být přesunut do menu stránek jako zvláštní záložka. Návštěvnost stránek není v současné době příliš vysoká, proto považuji za nepatřičné umístit statistiku návštěvnosti na tyto stránky. Je sice důležitým ukazatelem, ale doporučuji ji sledovat pouze majiteli podniku, ze stránek ji doporučuji odstranit. Někteří zákazníci totiž mohou mít pocit, že firma není příliš vyhledávaná z určitého důvodu. Pokud se návštěvnost značně zvýší, doporučuji statistiku na stránky vrátit. Na zákazníka bude v tomto případě působit kladně.

V záložce Naše reference, akce doporučuji odstranit bod Akce v realizaci, neukončené akce, neboť dochází k tomu, že pod tímto nadpisem je poznámka: „v současné době není žádná akce v realizaci“, což opět na potenciálního zákazníka nepůsobí dobře. Fotografie, které se v této záložce Naše reference, akce nachází, doporučuji zobrazovat

jiným, modernějším způsobem. V případě rekonstrukce by bylo vhodné umístit zde také fotografii před rekonstrukcí, aby měl zákazník možnost srovnání.

Doporučuji na hlavní stránku či ještě lépe přímo do hlavičky stránek umístit slogan, který by zákazníka přímo oslovil. Např. I + I je Vaše stavební firma, a to v patřičné velikosti.

Propagace na internetu

Propagací na internetu nerozumíme pouze webové stránky, ale také reklamu formou registrací do databází firem a bannerů na jiných webových stránkách.

Vzhledem k tomu, že podnik se v důležitých databázích již vyskytuje, měla by se společnost soustředit na formu bannerů.

Bylo by vhodné vytvořit banner, který bude patřičně reprezentovat podnik (např. logo a slogan I + I je Vaše stavební firma) a vyhledat dodavatele materiálu či majitele stránek související se stavebnictvím např. www.modrastrecha.cz (zde si potenciální zákazníci zakládají profily staveb svých domů, rekonstrukcí apod.), kteří jsou ochotni jej na své stránky umístit. Pokud bude chtít podnik snížit náklady na propagaci, může jako protislužbu nabídnout umístění banneru dodavatelské firmy na svých stránkách. Vyplatí se nepodceňovat stránky, které se stavebnictvím nesouvisejí. I tam lze umístit banner, který osloví či zaujme potenciálního zákazníka.

Internetové vyhledávače jako např. www.google.com, www.seznam.cz či www.centrum.cz nabízejí možnost za poplatek upřednostnit odkaz na webové stránky firmy. Ten se pak po vyhledání klíčového slova zobrazí na jednom z prvních míst, v patřičné velikosti a ve většině případů také barevně odlišen (např. jiná barva pozadí). Zvolila bych jeden ze tří nejpoužívanějších již zmíněných vyhledávačů, nejlépe všechny tři. Propagaci podniku to značně pomůže.

Většina potenciálních zákazníků, než využijí služeb stavební společnosti, ověřují si reference podniku na webových fórech. Názor ostatních zákazníků je pro ně důležitý. Je dobré tato fóra sledovat. Jsou zpětnou vazbou spokojenosti zákazníka.

Regionální tisk

Kontaktovat reklamní oddělení regionálního tisku. Vhodné je využít služeb novin a časopisů, které jsou do schránek zákazníků dodávány bezplatně např. Zikado nebo Program. Opět je možné dle finančních možností zvolit různé parametry inzerátu a frekvenci jeho zveřejňování.

Věřím, že tyto kroky povedou k úspěšnému splnění cíle č. 1, a že tedy budou pro sdružení I plus I značným přínosem.

Implementace cíle č. 1

Opět realizovat prostřednictvím jednoho či obou majitelů a to nejpozději do tří let.

Navýšení zakázek o 20 % v rámci Moravskoslezského kraje by mělo být důsledkem vhodné propagace podniku. Ten se dostane do povědomí širší skupině zákazníků a tudíž více zákazníků využije služeb sdružení.

Veřejné zakázky

Na navýšení počtu zakázek se mohou podílet také zakázky veřejné. Doporučuji prostudovat webové stránky <http://www.verejna-zakazka.cz/> a následně Informační systém o veřejných zakázkách na stránkách <http://www.isvzus.cz/usisvz/>. Tyto stránky je výhodné pravidelně sledovat.

Nábor nových zaměstnanců

Spolu se zvyšujícím se počtem zakázek je třeba průběžně provádět nábor nových zaměstnanců. Na pomocné práce lze využít také brigádníky, např. ze střední odborných škol či učilišť v rámci jejich praxe. Pokud se pracovník osvědčí, může po ukončení studia pokračovat ve sdružení jako zaměstnanec na hlavní pracovní poměr.

Rozšíření vozového parku

Spolu s vyšším počtem zakázek a zaměstnanců je třeba také rozšířit vozový park. Je třeba zhodnotit počet potřebných vozidel, srovnat jejich nabídky na trhu a vybrat vhodná vozidla. Forma financování by měla pocházet z cizích zdrojů, např. podnik může využít formy leasingu.

7. 2. Strategie rozvoje služeb

Cíl č. 3 Do konce roku 2010 proškolit zaměstnance a získat certifikát na montáž a servis kotlů na biomasu.

Implementace cíle č. 3

Realizovat prostřednictvím jednoho nebo obou majitelů a to nejpozději do konce roku 2010.

Proškolení zaměstnanců

Proškolení všech zaměstnanců na hlavní pracovní poměr na montáž a servis kotlů na biomasu. Vzhledem k tomu, že všichni zaměstnanci jsou v oblasti topenářství odborníky, získání certifikátu by nemělo být nijak komplikované.

Dodavatelé

Je třeba vyhledat dodavatele kotlů na biomasu a patřičného příslušenství, zjistit jejich cenové relace a vybrat ty cenově nejvýhodnější, samozřejmě nedoporučuji volit výrobky, kde je cena na úkor kvality. Zohlednit je třeba také náklady na dopravu. Kritériem výběru dodavatele bude tudíž také vzdálenost dodavatelského podniku od skladovacích prostor sdružení či vzdálenost od místa zakázky. Vzhledem k tomu, že firma působí na území celého Moravskoslezského kraje, je vhodné soustředit se na dodavatele po celém kraji.

Webové stránky

Zveřejnit certifikát na webových stránkách podniku a informovat o možnosti montáže a servisu ekologického topení v kategorii Novinky na Hlavní stránce. Tuto službu propagovat také prostřednictvím regionálního tisku. Viz. implementace cíle č. 2.

7. 3. Strategie rozvoje trhu

Cíl č. 4 Do tří let rozšířit působnost sdružení na celou severní a jižní Moravu. V rámci tohoto cíle převést sdružení na společnost s ručením omezeným.

Implementace cíle č. 4

Realizovat prostřednictvím jednoho či obou majitelů a to nejpozději do tří let.

Nábor zaměstnanců

Spolu s rozšiřováním působnosti je třeba rozšířit řady zaměstnanců pocházející z Moravskoslezského kraje. Za zakázkou budou zaměstnanci dojíždět. Do budoucna se zatím nepočítá se zřizováním poboček v jiných krajích.

Ubytování

Vzhledem k tomu, že zaměstnanci budou dojíždět, je nutné zajistit ubytování a to buď, pokud to podmínky dovolí, přímo na místě zakázky či v ubytovně nacházející se poblíž, která je cenově ze všech kategorií ubytování nejdostupnější.

Společnost s ručením omezeným

Zde existují dvě varianty. Buď jeden z majitelů vyřídí potřebné dokumenty a formuláře osobně, což se jeví jako levnější varianta, nebo zřízení společnosti s ručením omezeným přenechá specializované společnosti, která se touto činností zabývá.

V případě osobního vyřízení je třeba vzít v úvahu také alternativní náklady času, který tomu jeden z majitelů věnuje. Doporučuji zjistit cenové relace firem zabývajících se zřizováním společností s ručením omezeným, vybrat nejvýhodnější nabídku a porovnat ji

s alternativními náklady majitele. Dle vlastního uvážení je poté vhodné přiklonit se k jedné či druhé variantě.

Cíl č. 5 Do tří let spolu s rozšířením působení podniku na celou Moravu propagovat podnik prostřednictvím regionálních rádií např. Radio Čas, které je největší a nejposlouchanější rádio na Moravě.

Implementace cíle č. 5

Realizovat prostřednictvím jednoho či obou majitelů a to nejpozději do tří let.

Zvolit vhodný reklamní slogan

Do jeho tvorby zapojit také zaměstnance podniku. Pokud se budou na tvorbě sloganu osobně udílet, upozorní na něj své příbuzné a známe, což může ovlivnit zvýšení povědomí o sdružení. Vhodné je na závěr použít větu I + I je Vaše stavební firma, která by se měla nacházet také v hlavičce stránek a měla by být použita v inzerci v tisku.

Další možností je využít služeb reklamní agentury. Tato možnost je však nákladnější.

Považuji však za vhodné, aby slogan byl alespoň konzultován s odborníkem. Jinak se může stát, že náklady vynaložené na tento druh reklamy nebudou zhodnoceny.

Kontaktovat reklamního konzultanta Radia Čas

Pokusit se s ním vyjednat výhodné podmínky propagace na více frekvencích rádia po celé Moravě. Tento konzultant sdružení rovněž doporučí možnost realizace reklamního sloganu.

Cíl č. 6 Do pěti let rozšířit působení podniku na celou Českou republiku.

Implementace cíle č. 6

Realizovat prostřednictvím jednoho či obou majitelů a to nejpozději do pěti let.

Postupovat budeme podobně jako při realizaci cíle č. 4.

Je tedy potřeba zajistit dostatečný počet zaměstnanců odpovídající kvalifikace a jejich ubytování v blízkosti místa zakázky. Doporučuji také zvážit, zda je opět, spolu s rozšiřujícím trhem, potřeba rozšířit vozový park.

Požadavky zákazníků by neměly být nijak neobvyklé. Podnik zůstává v národním domácím prostředí.

Cíl č. 7 Do pěti let propagovat podnik v rámci celé České republiky s využitím regionálních televizí např. R1 či Public, která přináší regionální zpravodajství z celé České republiky.

Implementace cíle č. 7

Realizovat prostřednictvím jednoho či obou majitelů a to nejpozději do pěti let.

Zvolit vhodnou koncepci reklamního spotu

V tomto případě je vhodné poradit se s odborníkem. Ani jeden z majitelů nemá s reklamou takového typu a rozsahu zkušenosti.

Propagace podniku v televizním vysílání

Doporučuji využít služeb již zmiňované regionální televize R1 či Tv Public, která je v současnosti dostupná pro většinu televizních diváků. Před uveřejněním spotu však doporučuji vyhledat statistiky sledovanosti a porovnat ceny, aby se podnik rozhodl pro co nejvhodnější televizní stanici.

Dílčí doporučení vyplývající ze strategické analýzy

Všechny zbývající cíle realizovat prostřednictvím jednoho či obou majitelů.

Cíl č. 8 Do dvou let vytvořit rezervu ve výši 20 % základního kapitálu.

Tato rezerva podniku pomůže v případě druhotné platební neschopnosti nebo nepředvídaných událostí. Spolu s rozšířením působnosti podniku na nové trhy úměrně zvýšit hodnotu rezervy.

Cíl č. 9 Do konce roku 2010 nalézt alternativní dodavatele.

Pokud možno nalézt dodavatele, který sdružení nabídne množstevní slevy.

Cíl č. 10 Do konce roku 2010 zvýšit zálohy na zakázky z 50 % na 65 %.

Splnění tohoto cíle napomůže v případě druhotné platební neschopnosti.

Cíl č. 11 Do konce roku 2010 vylepšit motivační systém zaměstnanců.

Dotazníkovou metodou zjistit, jakým benefitům dávají přednost. Osobně doporučuji slevu z ceny při využití služeb podniku.

Cíl č. 12 Průběžně:

- *sledovat nabídku a ceny konkurence,*
- *na internetu sledovat vypsání veřejných zakázek,*
- *nábor nových zaměstnanců dle potřeby,*
- *v případě zvýšení cen energií, surovin, polotovarů a materiálů, upravit cenu služeb, ale poskytnout perfektní servis a poradenství,*
- *okamžitě reagovat na nové technologie formou školení,*
- *udržet dobré jméno společnosti.*

8. Závěr

Strategický management není důležitý pouze pro nadnárodní společnosti. Mále podniky ve většině případů technik strategického řízení nevyužívají, čímž se mnohdy připravují o možnost efektivně využít příležitostí a omezit hrozby, které danou organizaci provázejí. Majitel či majitelé ve většině případů zastávají také funkci managementu. Bývají to odborníci ve svém oboru, avšak o ekonomice již takový přehled nemají a z finančních důvodů nezaměstnávají například ředitele, který by jim vhodnou strategii vypracoval.

Rozhodla jsem se dokázat, že i pro takto malý podnik, jako je sdružení I plus I, není strategický management zbytečností, a že i na něj se úspěšně dá vypracovat strategická analýza, na jejímž základě lze navrhnout pro organizaci prospěšnou strategii.

V závěru mé diplomové práce je doporučená strategie implementována do běžného chodu podniku.

Podnik má značný potenciál, který se nemusí bát využít. Jeho silnou konkurenční výhodou je okamžitá reakce na nové technologie, tedy přizpůsobení novým technologickým požadavkům a vysoce kvalifikovaný personál.

Dle výsledků analýz vnějšího a vnitřního okolí podniku jsem navrhla nejvhodnější kombinovanou strategii pronikání na stávajícím trhu, rozvoje na novém trhu a rozvoje služeb na stávajícím i novém trhu. Strategie obsahuje také dílčí doporučení, jak vyřešit slabá místa, která jsem při strategické analýze našla. Mezi nejvýznamnější z nich považuji absenci finanční rezervy pro případ druhotné platební neschopnosti, která v tomto oboru a zvláště v podmínkách stále trvající hospodářské krize není výjimkou, či pro případ nepředvídatelných situací.

Svou diplomovou práci předám jednomu ze spolumajitelů panu Ing. Ivo Stanovskému. Věřím, že pro organizaci bude značným přínosem a vodítkem pro budoucnost podniku. Kapitola implementace doporučené strategie zase pomůže usnadnit její zavedení.

Na závěr bych chtěla poděkovat vedoucí mé diplomové práce paní Ing. Viktorii Janečkové, Ph.D. za trpělivost, panu Ing. Stanovskému za poskytnuté informace a v neposlední řadě paní Ivě Heinzové za poskytnuté materiály a čas, který mi věnovala.

Seznam použité literatury

1. HADRABA, J. *Marketig Produktový mix – tvorba inovací produktů*, Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, s.r.o., 2004. 216 s. ISBN 80-86473-89-9.
2. LEDNICKÝ, V. *Strategické řízení*. 1. vyd. Ostrava: Repronis Ostrava, 2006. 154 s. ISBN 80-7329-131-2.
3. HAVLÍČEK, K.; KAŠÍK, M. *Marketingové řízení malých a středních podniků*, 1. vyd. Management Press, NT Publishing, s.r.o., 2005. 171 s. ISBN 80-7261-120-8.
4. KEŘKOVSKÝ, M.; VYKYPĚL, O. *Strategické řízení*, 2. vyd. Praha, 2006. 206 s. ISBN 80-7179-453-8.
5. LUKOSZOVÁ, X. *Nákup a jeho řízení*, 1. vyd. Computer Press, 2004. 170 s. ISBN 80-251-0174-6.
6. GRUNWALD, R. *Analýza finanční důvěryhodnosti podniku*, 1. vyd. Ekopress, s.r.o., 2001. 76 s. ISBN 80-86119-47-5.
7. PLAMÍNEK, J. *Vedení lidí, týmů a firem*, 2. vyd. Grada Publishing, a.s., 2005. 180 s. ISBN 80-247-1092-7.
8. VEBER, J.; SRPOVÁ, J. a kolektiv. *Podnikání malé a střední firmy*, 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. 320 s. ISBN 978-80-247-2409-6.
9. JOHNSON, G.; SCHOLLES, K. *Exploring Corporate Strategy*. 3rd ed. New York: Prentice Hall, 1993.
10. SMEJKAL, V.; RAIS, K. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 3. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. 360 s. ISBN 978-80-247-3051-6.

World wide web

1. Příspěvatelé Wikipedie. Moravskoslezský kraj. *Wikipedie: Otevřená encyklopedie* [online], c2010, Datum poslední revize 21. 03. 2010, 17:27 UTC, [cit. 2010-04-19]. Dostupný z WWW: <http://cs.wikipedia.org/w/index.php?title=Moravskoslezsk%C3%BD_kraj&oldid=5116984> .
2. <http://aktualne.centrum.cz/ekonomika/prace/clanek.phtml?id=664760> [cit. 2010-04-10].
3. <http://www.czso.cz/xt/redakce.nsf/i/home> [cit. 2010-04-10].
4. <http://kurzy.finance.cz/meny/> [cit. 2010-04-10].

5. <http://aktualne.centrum.cz/ekonomika/business-vesvete/clanek.phtml?id=666054> [cit. 2010-04-10].
6. <http://aktualne.centrum.cz/ekonomika/business-vesvete/clanek.phtml?id=665328> [cit. 2010-04-10].
7. <http://aktualne.centrum.cz/domaci/zivot-v-cesku/clanek.phtml?id=448073> [cit. 2010-04-10].
8. <http://aktualne.centrum.cz/domaci/zivot-v-cesku/clanek.phtml?id=458467> [cit. 2010-04-10].
9. <http://www.hyperbola.cz/index.php/Biomasa-levne-a-ekologicke-topeni> [cit. 2010-04-10].
10. <http://www.czso.cz/csu/csu.nsf/informace/csta040910.doc> [cit. 2010-04-20].
11. http://firmy.finance.cz/financovani/informace/financni-analyza/chyby_kapitalove_struktury [cit. 2010-04-10].
12. <http://www.bmplast.cz> [cit. 2010-04-05].
13. <http://www.duoplastaqua.cz> [cit. 2010-04-05].
14. <http://www.hp-trend.cz> [cit. 2010-04-05].
15. <http://www.kran-izol.cz> [cit. 2010-04-05].
16. <http://www.euroceramica.cz> [cit. 2010-04-05].
17. <http://www.siko-koupelny.cz> [cit. 2010-04-05].
18. <http://www.mpl.cz> [cit. 2010-04-05].
19. <http://www.bernold.cz> [cit. 2010-04-05].
20. <http://www.stavebniny-prodejna.eu> [cit. 2010-04-05].
21. <http://www.stavebniny-janik.cz> [cit. 2010-04-05].
22. <http://www.gienger.cz> [cit. 2010-04-05].
23. <http://aktualne.centrum.cz/ekonomika/euro-cz/clanek.phtml?id=663722> [cit. 2010-04-10].
24. <http://aktualne.centrum.cz/ekonomika/business-ve-svete/clanek.phtml?id=666054> [cit. 2010-04-10].
25. <http://aktualne.centrum.cz/ekonomika/business-ve-svete/clanek.phtml?id=665328> [cit. 2010-04-10].

26. <http://aktualne.centrum.cz/ekonomika/prace/clanek.phtml?id=664760> [cit. 2010-04-10].
27. <http://www.iplusi.cz> [cit. 2010-04-05].
28. <http://firmy.finance.cz/financovani/informace/financi-analyza/vypoc.et/> [cit. 2010-04-10].
29. <http://www.icv.cz/vzdelavani/workshopy/strategicky-management-2-dny> [cit. 2010-04-05].
30. <http://www.zdenekpelousek.cz/management.html> [cit. 2010-04-05].